

**PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
FUNDAÇÃO JOÃO GOULART**

Monica Von Söhsten Araripe

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Rio de Janeiro

2006

Monica Von Söhsten Araripe

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação João Goulart como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Professor Jorge Bezerra Lopes Chaves

Rio de Janeiro
2006

A Ignácio, que com sensibilidade e dedicação esteve sempre ao meu lado, apoiando-me nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Alice Carvalho de Azevedo Vinhaes pelo incentivo e amizade no dia a dia.

Ao Professor Jorge Bezerra, pela orientação e dedicação na realização, e acima de tudo por acreditar no sucesso deste trabalho.

A Jane e André pelo apoio sempre presente em todas as fases de minha vida.

A Célia, Gustavo, Lânia, Márcia, Maria Cristina, Verônica e Witoldo pela competência e amizade.

A Ângela Maria Vergueiro Borralho, Caroline Tuler Castelo Branco, Delaine Martins Costa, Fábio Augusto Oliveira de Almeida e Luiz Carlos de Azevedo pela amizade e pelas discussões à época do desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de curso pela amizade, carinho e enriquecedora troca de conhecimentos e experiências.

Aos entrevistados Ana Clara de Mello, Ana Cristina da Silva Rodrigues, Ana Cristina Miranda Julio da Costa, Celso Luiz Ribeiro de Souza, Concetta Caravello Pimentel, Joyce Sholl, Luis Carlos da Silva Melo, Mara Cristina Miras Santos, Nair Garcez de Castro Doria Farias, Queila Domingues de Araujo Werner, Rita Sawchuk Moura e o mestre Zel Mir dos Santos, pelo interesse e receptividade nas entrevistas, fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos gerentes Margarete de Jesus Antunes, Maria Valéria Pinto Médici, Nadja Mara Killesse Carvalho, Rômulo Figueiredo e Sônia Maria Monho Mercadante pelo fornecimento detalhado de informações e relatórios que enriqueceram este trabalho, sem os quais a investigação estaria incompleta.

A Fundação João Goulart, representada por Dalila de Brito Ferreira e Geraldo de Barros Ferreira pelo patrocínio e apoio.

Ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Fundação João Goulart, especialmente sua Coordenadora Terezinha Torres e a Monitora Geanne Souza de Miranda, pelo profissionalismo e competência.

“Qualidade é, antes de tudo, uma atitude.
Quem faz e garante a qualidade são as pessoas”.
Luiz C. Braçante e Guilherme C. Castro

RESUMO

Este trabalho tem o intuito de verificar quais seriam as possibilidades, alternativas e fatores condicionantes para implantação e manutenção de programas de QVT em organizações públicas. A abordagem é qualitativa. O modo de investigação é o estudo de caso das experiências desenvolvidas em iniciativas ou programas de qualidade de vida no trabalho – QVT – de quatro organizações públicas municipais. No estudo de caso realizou-se entrevistas semi-estruturadas com gestores/dirigentes envolvidos nas ações e programas, complementadas com estudos relacionados a QVT, em livros, periódicos e publicações on-line, assim como, documentos e relatórios das organizações pesquisadas. Identificou-se fatores que impediram ou facilitaram a manutenção destas iniciativas. O conceito de qualidade de vida encontra-se relativamente difundido entre os gestores dos programas em qualidade de vida. Foi observado que o perfil do dirigente tem requerido uma formação com ênfase na gestão com pessoas. De uma forma geral existem inúmeras iniciativas em qualidade de vida, mas apenas duas organizações avaliam sistematicamente os resultados. Portanto, nestas duas organizações os programas de qualidade de vida são estruturados e se basearam em diagnósticos prévios de qualidade de vida no trabalho. Os gestores identificaram como principais dificuldades e limitações para o desenvolvimento, tanto de ações pontuais quanto de programas em QVT, os recursos e a necessidade de sensibilização, planejamento, acompanhamento e avaliação. Sugere-se que os dados provenientes da avaliação dos resultados das atividades em QVT devem ser relacionados com as taxas de absenteísmo, com as causas de adoecimento, bem como com os pontos críticos no trabalho, de forma que norteiem o estabelecimento de prioridades para ações em programas e por fim, subsidiem a definição de políticas na gestão com pessoas. É recomendada a realização de pesquisas sobre o nível de QVT em cada órgão da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, observando as especificidades de grupamentos profissionais. O estudo desenvolvido demonstra claramente a importância da valorização estratégica que a gestão com pessoas com ênfase na qualidade de vida no trabalho tem no desenvolvimento da organização nos dias de hoje.

Palavras-Chave: Qualidade. Qualidade de vida no trabalho. Gestão com pessoas. Organizações Públicas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SERVIDORES PÚBLICOS.....	11
3 GESTÃO COM PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA.....	13
4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	16
5 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	21
6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO.....	24
6.1 A PERCEPÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	26
6.2 INICIATIVAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM ENFOQUE NA VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO.....	28
6.3 PROGRAMAS RESULTANTES DAS PARCERIAS ENTRE OS ÓRGÃOS DA PREFEITURA	32
6.3.1 O Programa de Medicina Alternativa.....	32
6.3.2 Os Projetos desenvolvidos na Secretaria Municipal de Educação.....	34
6.3.3 O Projeto Tai-Chi-Chuan no CASS.....	36
6.3.4 O Trabalho de Prevenção à Dependência Química.....	37
6.4 INICIATIVAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ESTRUTURADAS NA FORMA DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA.....	38
6.4.1 O caso da Empresa Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB.....	38
6.4.2 O caso da Empresa Municipal de Vigilância – GUARDA MUNICIPAL.	49
7 ANÁLISE CRÍTICA DOS FATORES QUE INTERFEREM NOS PROGRAMAS.....	56

8 CONCLUSÃO.....	62
9 REFERÊNCIAS.....	66
ANEXOS	71
A - Roteiro para Entrevista	72
B - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho	73

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho investiga se é possível conciliar ações e programas em qualidade de vida no trabalho com a dinâmica da gestão em organizações públicas.

De acordo com Etzioni (1964 apud MORETTI; TREICHEL, 2003, p. 13), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – envolve uma multiplicidade de fatores não só oportunidades de ascensão, boa remuneração e treinamento, mas também atenção às questões de nutrição saudável, de atividade física, de educação, de cultura, de lazer, entre outras. Assim, QVT é como uma extensão do conceito de qualidade de vida.

Os estudos em qualidade de vida no trabalho com enfoque nos fatores que relacionam QVT e características organizacionais utilizam vários modelos para classificar e agrupar determinadas variáveis ou aspectos da relação do trabalhador com a empresa.

O modelo de Walton (1973 apud FERNANDES, 1996) é um dos modelos existentes que nortearão a construção dos instrumentos desta pesquisa. Este modelo relaciona oito dimensões com a QVT: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho.

Walton (1973) define variáveis para análise de cada dimensão. Por exemplo, correlaciona: partilha de ganhos de produtividade com compensação justa e adequada; ambiente físico, seguro e saudável com condições de trabalho; autonomia e informações sobre o processo total de trabalho com o uso e desenvolvimento de capacidades. A dimensão da oportunidade de crescimento está associada às possibilidades de carreira e a segurança no emprego, e a integração social na organização estaria interligada, dentre outros fatores, ao senso comunitário. O constitucionalismo estaria associado não só aos direitos trabalhistas como ao direito de proteção, de privacidade, de expressão, e de tratamento imparcial. O trabalho e o espaço total de vida tem a ver com o papel balanceado no trabalho e poucas mudanças geográficas. Por último, a relevância do trabalho na

vida envolve a imagem da empresa e sua responsabilidade social, inclusive com seus produtos.

Assim sendo, o estudo de caso das experiências desenvolvidas em quatro organizações públicas municipais pode complementar referências para o conhecimento em qualidade de vida no trabalho na esfera pública.

Propõe-se descrever estas experiências e identificar possibilidades, alternativas e fatores condicionantes para a implantação, desenvolvimento e manutenção de programas em QVT.

Finalmente o estudo das relações entre qualidade de vida no trabalho, seus fatores, as características das organizações públicas e as conclusões de diversas experimentações podem nortear a definição de políticas na gestão com pessoas.

O campo escolhido para realização do estudo representou-se por organizações da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro que possuem iniciativas ou programas de qualidade de vida no trabalho.

A Prefeitura é juridicamente organizada em órgãos ou pastas que desempenham funções na administração direta e indireta. As quatro organizações escolhidas foram: a Secretaria Municipal de Administração, a Secretaria Municipal de Educação, a Empresa Municipal de Limpeza Urbana e a Empresa Municipal de Guarda e Vigilância. Cada um destes órgãos representa na estrutura do poder público municipal funções distintas e essenciais do ponto de vista dos produtos e serviços prestados a população.

Apesar de definidos quatro órgãos a serem pesquisados, deve-se referir às parcerias existentes entre as Secretarias Municipais de Administração, Educação e Saúde em alguns projetos ou iniciativas investigadas.

Este estudo foi concebido nos moldes de uma pesquisa qualitativa, sendo priorizada a utilização de entrevistas semi-estruturadas com um universo representado por dirigentes/ gestores públicos responsáveis pelos programas ou atividades de qualidade de vida no trabalho.

A coleta de dados incluiu a análise documental dos projetos de qualidade de vida no trabalho, desenvolvidos nas instituições investigadas, e por fim de dados oficiais das principais causas de adoecimento relacionadas com o trabalho dos servidores das organizações investigadas.

As entrevistas envolveram questões acerca da visão do gestor quanto: as atividades/ programas desenvolvidos em QVT considerando as suas fases, desde a

concepção aos mecanismos para avaliação dos resultados; o seu perfil, envolvendo dados quanto sua formação, experiência e capacitação em qualidade e gestão com pessoas; e por fim, aspectos organizacionais que têm interface ou podem influenciar nos programas de qualidade de vida no trabalho.

Resumidamente, delineou-se um roteiro para entrevista com as principais questões que foram objeto de análise crítica e possibilitaram um maior aprofundamento na descrição das ações, atividades e dos programas de qualidade de vida no trabalho.

Entende-se que as organizações públicas possuem características comuns às demais organizações, sejam elas privadas ou públicas, portanto, acredita-se que aspectos relativos às organizações públicas interferem diretamente na qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Associado a estas características supõe-se que é praticamente impossível manter programas corporativos de qualidade de vida no trabalho em organizações públicas, em razão da constante troca de gestores ou governantes.

Embora reconhecendo a existência de problemas em saúde ocupacional, um dado complementar a este estudo seria a investigação dos motivos de adoecimento, de que forma estariam associados ao nível de qualidade de vida no trabalho independentemente do fato, dos motivos estarem ou não caracterizados legalmente como acidentes de trabalho. Os dados oficiais são de responsabilidade da Gerência de Acompanhamento da Saúde do Servidor (GASS) da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Desta forma, inicialmente averiguou-se o conceito de qualidade de vida no trabalho em uma organização pública, verificando os fatores relacionados com qualidade de vida no trabalho e as correlações com os modelos. Paralelamente, foram identificados aspectos relativos às organizações públicas que influenciam positiva ou negativamente na qualidade de vida no trabalho.

Finalmente desenvolveram-se referências que podem subsidiar a adoção de práticas e/ ou atitudes saudáveis por parte dos indivíduos e das organizações.

2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SERVIDORES PÚBLICOS

Chiavenato (1998) classifica as organizações como formais e informais. As formais representam as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões, além das empresas, clubes, sindicatos, partidos e o Estado.

Para Etzioni (1974 apud MORETTI; TREICHEL, 2003) as organizações caracterizam-se por premissas estruturais, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos.

A organização pública é influenciada pela teoria da burocracia e todos os seus controles. Esta é apenas uma das características da gestão que submete o indivíduo a procedimentos, rotinas e regras, o que para Coradi (1985 apud MORETTI; TREICHEL, 2003) pode tornar o servidor submisso e atuando sob forte controle, com pouca margem de liberdade e ação. Este conflito se agrava com a rigidez da estrutura organizacional e com a mecanização.

As empresas públicas têm o compromisso de atender as demandas da sociedade. Assim, o servidor público é um servidor do público, do povo. Servir a sociedade, é o dever maior do servidor público.

A Constituição Federal de 1988 define os servidores públicos como pessoas físicas, titulares de cargos, empregos e funções na administração direta, autárquica e fundacional (art. 39); e servidores públicos militares como integrantes das instituições de defesa nacional, que são as forças armadas, e das organizações militares estaduais de segurança pública e de defesa civil (art. 42). Os empregados, concessionários e permissionários das empresas públicas, autarquias, fundações e das sociedades de economia mista, ocupantes de empregos nessas entidades e seus dirigentes (administradores e conselheiros) constituem conjunto à parte, denominados genericamente como empregados públicos, e sujeitos a um regime trabalhista idêntico ao das empresas privadas. Assim sendo, seja quem quer que desempenhe funções estatais é um agente público.

De acordo com Machado (2005), o termo “servidor público”, em seu sentido lato, abrange todos àqueles que prestam serviços públicos, sejam funcionários da Administração tanto direta como indireta, sejam funcionários de empresas públicas e privadas, concessionárias ou permissionárias de serviços públicos.

E por último também cabe o registro do Parecer n.º 18/93, da Consultoria-Geral da República (ROSA, 2002, p.2):

[...]Temos, em síntese, que a expressão 'servidor público' substituiu a antiga denominação de funcionário público e, a partir da Constituição de 1988, passou a ser sua equivalente. Não é adequada para designar empregados de empresas públicas ou de sociedades de economia mista, regidos pela legislação do trabalho, nem deve a eles aplicar-se.

Freitas et al. (2003) identifica que as organizações públicas buscam alternativas inovadoras e criativas em face das dificuldades a que são expostas e em virtude das normas rígidas impostas por reduções orçamentárias, dos achatamentos dos salários, da inexistência de concursos e a diminuição dos quadros de pessoal.

Pode-se afirmar que a autora refere alguns desafios no serviço público tais como: a necessidade de atendimento a novas demandas de serviços, a necessidade da participação de diversos atores sociais na legitimação das ações públicas e a capacidade de lidar com o planejado e o emergente.

A Administração Pública está relacionada com a cidadania, e sob este ponto de vista clientes e servidores são, acima de tudo, cidadãos. Para Búrigo (1997) a conquista da cidadania relaciona-se com a conquista de qualidade de vida no trabalho.

Carvalho (1994 apud BÚRIGO, 1997) registra que: crenças, tabus e mitos permeiam a cultura do serviço público, tais como a morosidade e a falta de compromisso, que podem ser revertidos com uma perspectiva de carreira, com a valorização das tarefas e o aumento de participação nas decisões. Investir no ser humano, e conhecer as organizações públicas e todos os seus elementos culturais, bem como capacitar dirigentes para dar continuidade às ações, é o caminho para promover o processo de qualidade nestas organizações.

3 GESTÃO COM PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA

Em uma sociedade de transformações e grandes mudanças, de ruptura de paradigmas até então, inacessíveis, Boog (1999) destaca que o termo “recursos humanos” revela-se um nome inadequado e que deve ser substituído por “talentos humanos”, pessoas ou potencial humano.

Por sua vez, o termo “Qualidade de Vida” foi inicialmente introduzido ao final dos anos 20, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Elton Mayo com o “experimento de Hawthorne” no qual durante cinco anos identificaram a importância e influência dos fatores psicológicos na produtividade dos trabalhadores em uma fábrica nos Estados Unidos da América.

Qualidade de vida tem sido relacionada com termos como bem-estar, satisfação com a vida, a família, o trabalho, com felicidade e com saúde, mas a percepção do conceito varia de um ser humano para outro.

Já em 1973, Richard Walton (apud RODRIGUES, 2002, p.81) de forma abrangente ressaltava que:

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Wendt (2004) considera qualidade de vida como uma percepção subjetiva do indivíduo em relação à sua vida, levando em conta a influência de fatores sociais, culturais, éticos, e também do estilo de vida. Assim, para uma averiguação, em face dessa subjetividade e amplitude do conceito, seria necessário contemplar a interação do indivíduo com o coletivo e com o ambiente.

Por sua vez, os sistemas de controle de qualidade total vêm causando algumas mudanças na gestão com pessoas através de algumas práticas, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; melhorias nas condições de trabalho e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

O controle da qualidade com vistas a um aumento da produtividade implica na necessidade de uma gestão compartilhada e responsável, o que poderia significar

um compromisso do servidor com os resultados. Esta visão compartilhada pode estar representada pelo termo gestão “com” pessoas.

Uma maior integração entre as pessoas é a resposta para o desafio de dotar a gestão com uma estrutura cooperativa e que valorize o empregado-colaborador.

Percebe-se que todo movimento que depende das pessoas, não tem sucesso ou chega ao fim sem um real envolvimento destas pessoas, sem que elas sejam consultadas. Se não houver um envolvimento e uma participação verdadeiros, a atividade será realizada, mas não terá continuidade, pois as pessoas apenas participaram porquê estavam cumprindo uma determinação.

Assim, na gestão com pessoas, o conceito de saúde e bem estar se torna uma variável importante para se considerar quando se fala em aumento da performance e da busca por um diferencial no mercado. Não se trata mais só da gestão de benefícios, como a oferta de seguro saúde, mas algumas empresas já incluem na gestão com pessoas a prevenção e o custo da manutenção de trabalhadores saudáveis.

Quando falamos em qualidade, qualidade de total, isto implica na reorientação não só da gestão, como também do estilo de vida. No que refere a mudança no estilo de vida, obrigatoriamente devemos falar sobre o fumo, o álcool, o sedentarismo, o estresse, as práticas alimentares (dietas irregulares ou desbalanceadas) e as doenças relacionadas com os maus hábitos de vida e com o trabalho.

Complementando e ampliando ainda mais esta visão, Rego (2004), investigou 171 organizações e sugeriu que os trabalhadores apresentam melhor saúde e bem estar no trabalho quando a organização: mostra compreensão da importância da vida familiar dos trabalhadores facilitando, por exemplo, a educação dos filhos; compartilha com os colaboradores os resultados do trabalho; preocupa-se com o desenvolvimento e treinamento e, também investe na manutenção de uma boa relação com os líderes e de um bom clima organizacional. Paralelamente também acrescentou que foram verificados efeitos positivos na produtividade e desempenho destas organizações.

De forma complementar, no que diz respeito ao gestor, além de qualificado para a gestão com pessoas, a gestão em QVT tem exigido do gestor, qualificação em outras áreas como administração e até em áreas da saúde. De acordo com proposta em 2003, no *National Wellness Conference* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE

QUALIDADE DE VIDA, 2006) o perfil do gestor se constitui de: senso de responsabilidade social, estilo de vida saudável (prática regular de atividade física e uma alimentação equilibrada), visão positiva da vida (atitudes positivas), capacidade de adaptação a novas descobertas, interesse pelo pensamento crítico, senso de colaboração e genuinidade.

Portanto, segundo Lippit (1970 apud FERNANDES, 1996) uma nova filosofia para a gestão com pessoas é a principal condição quando falamos de Qualidade de Vida no Trabalho. Esta nova filosofia baseia-se no conhecimento das necessidades das pessoas, em uma gestão com base na colaboração e entendimento, e por fim, valores fundados em ideais humanísticos e democráticos.

Rego (2004) concorda que o novo modelo das empresas está centrado no entendimento da ligação entre a cultura, os valores, as práticas gerenciais, a saúde e a produtividade de seus colaboradores. Desta forma teríamos indivíduos saudáveis, respeitando e contribuindo para uma comunidade e meio-ambiente mais harmônicos.

4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste ponto apresenta-se um breve panorama das diversas definições sobre o termo qualidade de vida no trabalho.

Os primeiros estudos sobre a qualidade de vida no trabalho foram executados em 1950 pelo *Tavistock Institute*, em Londres, e em especial por Louis Davis (UCLA, Los Angeles) e Eric Trist em 1975.

Na década de 60, ocorre um maior desenvolvimento nos Estados Unidos, com a criação de uma Comissão Nacional para analisar a baixa produtividade com o “*National Center for Productivity and Quality of Working Life*”, para realização de estudos sobre qualidade de vida no trabalho (1985 HUSE; CUMMINGS, apud FERNANDES, 1996, p.40), bem como outros grupos de estudo na Universidade da Califórnia, do Texas e de Michigan.

Já na década de 70, o movimento pela QVT nos Estados Unidos se fortalece, impulsionado pela competitividade. Um forte movimento no Japão de Controle da Qualidade Total teve suas origens por volta de 1995 quando Toyoda implantou inovações como o *just-in-time* e o *kanhan*. (VIEIRA, 1996, p.54) e com as contribuições de Kaoru Ishikawa.

No Brasil, em acordo com o que referem Rodrigues (2002) e Búrigo (1997), o campo da pesquisa das características das culturas locais marca-se, principalmente, pela adaptação de modelos estrangeiros em QVT.

Limongi-França (2004) identifica um grande número de empresas no Brasil com programas institucionais de QVT, que praticam, pesquisam, discutem e divulgam informações em QVT, bem como criam e vendem produtos e serviços.

Em consequência das expansões dos debates e pesquisas, criou-se em 1998, a Rede de Estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (REG-QVT). A rede reúne em torno de 500 pessoas e realiza reuniões, divulgando dados recentes em QVT em periódico no formato de boletim, intitulado com o nome “Caia na Rede”, disponível em meio eletrônico no site <<http://www.g-qvt.com.br>>.

Inicialmente, decidiu-se por realizar uma revisão bibliográfica a fim de aprofundar o conhecimento do conceito de QVT e detalhar as diversas abordagens adotadas por estudiosos do tema. Resolveu-se apresentar as diversas definições de QVT de forma cronológica conforme o ponto de vista dos autores.

Em virtude das diversas abordagens existentes em QVT, identificam-se na literatura, modelos mais ou menos abrangentes proporcionalmente ao número de variáveis que cada modelo apresenta.

Adaptando o exposto por Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996, p.42), Búrigo (1997, p.36) e Rodrigues (2002, p.81), a evolução do conceito da Qualidade de Vida no Trabalho pode ser analisada considerando algumas perspectivas e conclusões, sendo elas:

- No início do Século XX - a inspeção visando à uniformidade de produção;
- Nos anos 30 (Walter Shewhart) – o controle estatístico da qualidade com técnicas de acompanhamento e avaliação, e o ciclo de melhoria contínua (PDCA);
- Nos anos 50 – a qualidade sob a perspectiva do cliente – colaboradores como Willian Deming, Joseph Juran, Crosby;
- De 1959 a 1972 – QVT como uma variável com impacto sobre a pessoa. Ainda em 1974 o foco era nas pessoas;
- De 1972 a 1975 – QVT como um método, abordagem ou tecnologia com ação sobre o trabalho e sobre a relação trabalhador-organização;
- De 1975 a 1980 – QVT como um movimento caracterizado pelo aumento da participação dos trabalhadores;
- De 1979 a 1982 – QVT como instrumento para análise de problemas e aumento da produtividade e da qualidade;
- Em 1987 – a uniformização mundial de requisitos em materiais e serviços com o conjunto de normas ISO 9000;
- Século XXI – QVT como parte da gestão estratégica da empresa.

Sem o propósito de esgotar a revisão de literatura quanto ao conceito de QVT, preferiram-se as definições com maior relação com o que referiram os abordados na investigação.

Eda Fernandes (1996, p. 43) destaca definições de vários autores, tais como Bergeron (1982) que de forma abrangente, considera que QVT consiste:

Na aplicação correta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Resumindo em poucas palavras, Bergeron (1982), Nadler e Lawler (1983) entendem QVT como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.

Por sua vez a conceituação da própria autora abrange todos os aspectos supra referidos de forma atual, sendo QVT:

A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador, e na produtividade das empresas. (1990 FERNANDES, 1996, p. 45)

De forma complementar, Marcus Vinícius Carvalho Rodrigues, reúne outras definições igualmente relevantes. Para Shamir e Salomon (1985 apud RODRIGUES, 2002, p.98) a expressão QVT refere-se com:

Um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de stress e outras conseqüências negativas.

O conceito de QVT para estes autores não estaria associado meramente a condições físicas, salários, melhoria de instalações, redução de jornada ou plano de benefícios, mas, seria em resumo, representado por um conjunto de ações envolvendo melhorias e inovações na gestão com objetivo de promover condições plenas de desenvolvimento humano no trabalho.

Chiavenato (2004) complementa que o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho das tarefas. QVT também tem uma relação direta com o interesse das organizações, quando potencializa a produtividade e a qualidade.

A partir de 1970, autores, tais como Westley (1979), Ruschel (1993), Lippitt (1978), Werther e Davis (1983), Belanger (1973), Hackman e Oldham (1975), elaboraram modelos que examinam a qualidade de vida no trabalho, porém todos relatam os mesmos aspectos, mudando somente suas classificações e sub-divisões.

Após a revisão bibliográfica acerca dos modelos, resolveu-se dissertar apenas aqueles que se mostram mais adequados para utilização como estratégias e roteiros em investigações em QVT.

Como refere Rodrigues (2002), Huse e Cumings (1985) definem que um programa de QVT deve considerar: a participação do trabalhador no processo de tomada de decisões; a reestruturação de cargos com o enriquecimento dos mesmos; inovações no sistema de recompensas para minimizar diferenças salariais e por fim,

as mudanças nas condições de trabalho, incluindo a flexibilização da carga horária, mudanças nos equipamentos e nos locais de trabalho.

Em 1979, Westley (apud FERNANDES, 1996) avalia QVT através de quatro indicadores: econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos.

Em 1975, o modelo de Hackmann e Oldham (apud FERNANDES, 1996) correlaciona QVT com três variáveis interdependentes: a dimensão da tarefa (habilidades específicas exigidas no trabalho; o grau de identificação e significação da tarefa para o trabalhador; autonomia; nível de responsabilidade; relacionamento com os pares e feedback sobre o desempenho), estados psicológicos críticos (percepção do indivíduo sobre a tarefa – significação, responsabilidade e resultado), e por fim, os resultados pessoais e do trabalho (motivação; qualidade da produção individual; absenteísmo; satisfação geral e específica – remuneração, segurança, ambiente social e crescimento na carreira). Utilizando este modelo para análise do sucesso do programa de QVT, caberia a verificação de todos os aspectos relacionados a variável dimensão da tarefa.

Já em 1973, Belanger (apud FERNANDES, 1996) considerou em seu modelo aspectos relacionados com quatro variáveis:

1- O Trabalho em si – criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e feedback;

2- Crescimento pessoal e profissional – treinamento, oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho e papéis organizacionais;

3- Tarefas com significado – tarefas completas, responsabilidade aumentada, recompensas financeiras, não financeiras e enriquecimento;

4- Funções e estruturas abertas – clima de criatividade e transferência de objetivos.

Resolveu-se utilizar preferencialmente um modelo para análise da qualidade de vida no trabalho, desenvolvido por Walton (1973 apud FERNANDES, 1996) que propõe oito critérios para análise:

- Compensação justa e adequada – tem relação com a equidade das remunerações interna e externamente (do mercado).
- Condições, jornada, carga de trabalho e o ambiente físico (condições de conforto e organização para o desempenho do trabalho, bem como segurança do ambiente em relação aos riscos de injúria ou doenças e estresse).

- Uso e desenvolvimento de capacidades – oportunidades que o empregado tem de aplicar no cotidiano o seu saber e suas aptidões.
- Oportunidade de crescimento e segurança – oportunidades que a organização favorece para o desenvolvimento e crescimento pessoais de seus empregados e para a segurança no emprego.
- Integração social na organização - igualdade de oportunidades, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades.
- Constitucionalismo – grau em que direitos dos empregados são cumpridos na instituição - direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.
- Trabalho e espaço total de vida – equilíbrio entre vida pessoal e profissional; equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar; horário de entrada e saída do trabalho.
- Relevância social da vida no trabalho – percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.

A preferência pelo modelo de Walton (1973), justifica-se pelo fato de contemplar um maior número de variáveis de fácil mensuração, além do fato mais importante que é o detalhamento destas variáveis. Os outros modelos carecem deste detalhamento ou possuem um grau de subjetividade maior e uma aparente dificuldade de investigação como é o caso do modelo de Hackmann e Oldham (1975).

5 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho envolve a adoção de práticas, ações e sistemáticas laborais que estimulem melhorias do ambiente organizacional (1978 SAAVEDRA, apud SANTOS JÚNIOR; ZIMERMANN, 2002).

Para Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), um programa de qualidade de vida no trabalho tem a meta de gerar uma organização mais humanizada, caracterizada pelo envolvimento, por um relativo grau de responsabilidade, autonomia, tarefas adequadas, “feedback” sobre o desempenho e enriquecimento do trabalho com foco no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Motivados pela redução de custos por acidentes de trabalho e aumento da produtividade, as organizações tem incluído em seus programas de QVT: ações voltadas para a ergonomia, atividade física/ ginástica laboral, gestão do estresse, programas relacionados a jogos esportivos e recreativos, programas de lazer, campanhas e programas antitabagismo e orientação nutricional.

No entanto, para investigar se é possível conciliar qualidade de vida no trabalho (QVT) com a dinâmica da gestão em organizações públicas considerar-se-á neste estudo, a premissa básica:

Não confundir qualidade de vida no trabalho com política de benefícios, nem com atividades festivas de conagraçamento, embora essas sejam importantes em uma estratégia global (1997 MATOS, apud MORETTI, 2003, p. 7).

Entende-se que a visão limitada do conceito de QVT deve ser revertida com estímulo do trabalhador quanto à importância de um ambiente de trabalho favorável, com a valorização dos fatores motivacionais, e com a preocupação dos gestores com o clima e a cultura organizacional.

Falando especificamente de programas, Mônaco e Guimarães (1999) definem que o primeiro passo é o comprometimento da alta administração e do corpo gerencial, seguido por um processo de sensibilização de todos os colaboradores para a importância da implantação do programa. Paralelamente os autores destacam a necessidade de capacitação do pessoal, bem como de adequações estruturais e tecnológicas na organização que possam favorecer todo o processo de mudança.

Fernandes (1996) refere uma tipologia para implantação de programas em QVT primeiramente desenvolvida no Canadá (JOHNSTON; ALEXANDER; ROBIN, 1981). Esta tipologia destaca as seguintes etapas na implementação de programas, sendo elas:

- 1) Sensibilização – consulta com representantes dos sindicatos e consultores
- 2) Preparação – seleção da equipe do projeto, dos modelos e os instrumentos a serem utilizados.
- 3) Diagnóstico da situação da organização – coleta de informações sobre a satisfação dos trabalhadores na empresa, a política de incentivos e de benefícios e as condições de trabalho.
- 4) Concepção e implantação do projeto – com base nas informações colhidas nas etapas anteriores, a equipe do projeto estabelece as prioridades e um cronograma de implantação de propostas relativas a: tecnologia; novas formas de organização do trabalho, métodos de gestão, práticas e políticas de pessoal (formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração) e ambiente físico.
- 5) Avaliação e difusão – quantificação e análise do impacto das atividades e ações desenvolvidas no programa.

Detalhando um pouco mais as fases de implantação definidas, inicialmente identifica-se a necessidade de uma sensibilização, já que as pessoas antes de se engajarem em algo, precisam estar conscientes de qual trabalho estão começando, ou seja, quais são as etapas do trabalho, a curto, médio e longo prazo. Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 2002) destacam que a alta gerência, além de comprometida, tem que participar ativamente do processo de implantação, para que o programa seja disseminado mais facilmente na organização.

Em complementação, Fernandes (1996) propõe uma série de investigações para o trabalho com programas de QVT, tais como:

- levantamento das modificações necessárias no ambiente de trabalho para melhoria da QVT;
- identificação dos pontos críticos e insatisfações nas formas de organização do trabalho;
- averiguação do nível de satisfação do trabalhador quanto: aos relacionamentos, às condições de trabalho, à sua saúde, a remuneração, ao nível de participação no processo decisório, à imagem da empresa e à organização do trabalho.

Exemplificam-se causas de fracasso nos programas de QVT quando não é realizada uma investigação, prévia à implantação, do nível de QVT da organização e de pontos críticos existentes. Em apoio à necessidade desta avaliação prévia, Hackmann e Oldmann (1975) criaram o JDS (Job Diagnostic Survey) com questionários e índices para aferição e análise de QVT (apud RODRIGUES, 2002).

No que diz respeito aos problemas que se observam na implantação e desenvolvimento de programas de QVT, destacam-se achados relacionados com o grau de aceitação e envolvimento dos trabalhadores nos programas, representados por resistências, por vezes motivadas pelo desconhecimento sobre os objetivos e a metodologia empregada. Santos Júnior e Zimmermann (2002) acrescentam que aspectos como as políticas, métodos, condições de trabalho, e sistemas de remuneração são fatores que devem ser considerados no desenvolvimento de programas de QVT.

Assim, progressivamente, as organizações desenvolvem programas de QVT, realizam pesquisas, e em algumas, as ações do programa já estão contempladas no Planejamento Estratégico. Limongi-França (2004) define que atualmente, quando uma empresa implanta um programa de QVT, e este é considerado como parte da cultura organizacional, passa a denominar-se “Projeto Avançado de QVT”.

6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

Neste capítulo, descrevem-se as experiências em qualidade de vida no trabalho em quatro órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Estão listados todos os benefícios e atividades existentes mesmo quando não eram partes de um programa institucional de qualidade de vida no trabalho estruturado.

Assim, identificam-se os programas em QVT, suas fases de implantação, seus objetivos e seus conteúdos.

Realizou-se uma análise crítica das afirmativas dos gestores sobre a visão que têm dos programas.

Este estudo, não objetivou um diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho nas diversas áreas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, mas despretensiosamente, a investigação conduziu a apreciação de todas as iniciativas, estruturadas ou não na forma de ações e de programas.

Desta forma, promoveram-se entrevistas semi-estruturadas com 17 gestores da Secretaria Municipal de Administração, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Especial de Prevenção à Dependência Química, Empresa Municipal de Vigilância e da Empresa Municipal de Limpeza Urbana.

De forma complementar, para uma análise simplificada do nível de QVT da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro como um todo, tomou-se por base de comparação, os parâmetros para avaliação de QVT identificados no modelo de Walton.

O modelo de análise do nível de QVT de Walton (1973) contempla oito categorias: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e por fim, a relevância social do trabalho na vida.

Primeiramente, quanto à compensação justa e adequada, a Prefeitura tem uma política de benefícios que são amplamente listados neste capítulo. As faixas salariais variam de Órgão para Órgão. Assim, existem planos de carreira em alguns Órgãos, gratificações especiais e ganhos de produtividade em outros.

Se realizado um diagnóstico das condições de trabalho em todas as unidades da Prefeitura, seriam identificadas necessidades de reposição e manutenção de

mobiliário e dos equipamentos de trabalho, bem como de readequação ou reforma de instalações físicas. Algumas unidades apresentam condições ideais, e outras apresentam um grande percentual de condições inadequadas, com relação ao ambiente e equipamentos.

A carga de trabalho e a percepção do estresse variam conforme a tarefa. Assim, bem como no que refere ao uso e desenvolvimento de capacidades, apresenta-se na conclusão recomendação de investigação do nível de QVT, que considere as especificidades das tarefas, por grupamento profissional, ou relacionadas com a missão do órgão.

Atualmente, identifica-se em algumas organizações da Prefeitura do Rio, como na COMLURB, um programa de avaliação de desempenho, bem como a preocupação com o processo de educação continuada e desenvolvimento do servidor.

As iniciativas em gestão participativa, tem como um dos exemplos uma experiência que é desenvolvida há dois anos na COMLURB, denominada “Encontro com os Garis”, onde comparece o Presidente da COMLURB falando de todo o desenvolvimento da empresa, desde sua fundação até hoje, tudo o que a empresa evoluiu em termos de serviços. Após as palavras do Presidente, o Diretor de Recursos Humanos fala sobre as metas, os objetivos e os resultados, mostrando gráficos e indicadores. Desta forma, aproxima-se o gari do modelo de gestão da empresa.

Considera-se necessária uma investigação detalhada sobre a percepção dos servidores em relação: as oportunidades de crescimento e segurança, a integração social na organização, a fatores relacionados com o constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho.

Outras iniciativas ocorrem na Prefeitura carecendo de divulgação, acompanhamento e monitoramento do impacto na vida do trabalhador. Dentre estas iniciativas podemos citar: as ações em treinamento, educação continuada e desenvolvimento do potencial humano, promoções e planos de carreira, oportunidades de participação através de grupos de trabalho, fóruns de debates, modelos de gestão participativa, elaboração de planos estratégicos, ações em responsabilidade social, dentre outras.

6.1 A PERCEPÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dos 17 entrevistados, 09 gestores apresentaram uma definição de QVT.

A análise dos conceitos de QVT, reproduzidos detalhadamente nos anexos, revelou grande ênfase com a satisfação do indivíduo, a realização pessoal e identidade com a tarefa.

Resolveu-se evidenciar nas definições, idéias e termos utilizados. Os termos forma grupados adaptando-se a classificação Biopsicossocial – BPSO-96, utilizada por Limongi-França (2004). A classificação BPSO-96 apresenta quatro focos em QVT, biológico (B), psicológico (P), social (S) e organizacional (O).

Figura 1 - Definições em Qualidade de Vida no Trabalho Conforme a Área-foco



A prevalência dos relatos (31%) que demonstram uma relação entre QVT e as questões psicológicas, representadas pela satisfação, motivação, reconhecimento e feedback sobre o desempenho, é bem demonstrada por Hackman e Lawler (1971 apud RODRIGUES, 2002) que entendem QVT como um instrumento para enriquecimento dos cargos, e através disso, aumentar os níveis de motivação e bem estar dos trabalhadores. Os indivíduos podem obter um nível de satisfação pessoal significativo ao executar tarefas variáveis, em que possuam autonomia, com as quais se identifiquem e obtenham um feedback do seu desempenho.

As questões biológicas e sociais foram igualmente citadas pelos abordados. As questões biológicas representam a relação de QVT com a qualidade de vida, com o bem estar e hábitos saudáveis. As questões sociais são demonstradas pela relação de QVT com um bom ambiente de trabalho e a qualidade dos relacionamentos.

Assim, fundamentando a relação entre QVT e as questões biológicas Handy (1978 apud RODRIGUES, 2002) identifica que o trabalho na organização é parte

inseparável da vida humana, e que a QVT é influenciada por aspectos da vida fora do trabalho.

Por último, foram identificadas nos conceitos de QVT, as questões organizacionais. Estas questões estão resumidas na definição de Vieira e Hanashiro (1990 apud BÚRIGO, 1997, p. 34) que relacionam QVT com:

Melhorias nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham juntamente com a política de Recursos Humanos condizente, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização.

De forma complementar, E. Huse e T. Cummings (1985 apud RODRIGUES, 2002, p.90) definem QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, o trabalho e a organização, onde se destacam dois aspectos distintos:

- 1) a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional;
- 2) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Foram relacionados no Quadro 1, as idéias e termos utilizados pelos entrevistados em suas definições para QVT. Assim, cada citação tem relação com uma área-foco, denominada como “questão”, para efeito deste estudo.

QUESTÕES BIOLÓGICAS (25%)	QUESTÕES PSICOLÓGICAS (31%)	QUESTÕES SOCIAIS (25%)	QUESTÕES ORGANIZACIONAIS (19%)
<p>Qualidade de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio na vida pessoal • Melhoria da vida pessoal • Busca do bem-estar <p>Hábitos saudáveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade pelo próprio bem-estar • Busca do bem-estar 	<p>Satisfação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização pessoal – fazer o que gosta • Reconhecimento pelo trabalho que executa <p>Motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser ouvido e valorizado 	<p>Bom ambiente de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho saudável • Bom relacionamento com os pares – colegas legais 	<p>Reconhecimento e valorização dos indivíduos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pela empresa do valor do indivíduo • Servidores bem cuidados e atendidos • A organização proporciona condições de desenvolvimento pessoal e profissional ao indivíduo <p>Comprometimento dos agentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior participação dos servidores • Criar ambiente favorecendo a integração e a compreensão das necessidades das pessoas <p>Performance organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividade organizacional • Produtividade e eficiência organizacional • Busca da Qualidade total • Uma organização mais humanizada

Quadro 1 – Questões relacionadas nas definições de Qualidade de Vida no Trabalho

6.2 INICIATIVAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM ENFOQUE NA VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Dado ao enfoque corporativo, decidiu-se pelo início dos trabalhos com a Coordenadoria de Valorização do Servidor, uma das cinco Coordenadorias da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Administração responsável pela gestão de pessoas.

A Coordenadoria de Valorização do Servidor foi criada em 2002 pelo Decreto nº22024 de 17 de setembro de 2002, para promover programas de saúde, segurança do trabalho, qualidade de vida e acompanhamento da saúde dos funcionários de todas as unidades da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Sua finalidade é investir no capital humano através da promoção de ações e parcerias, dando visibilidade ao trabalho desenvolvido na Prefeitura, o que a Coordenadora Ana Cristina da Silva Rodrigues, de forma figurada, define como: “Espelhar para dentro o que fazemos para fora”. Ao mesmo tempo, destaca que as ações desenvolvidas favorecem a integração dos servidores – “um conhecendo o que o outro faz”.

Como parte de uma política institucional, o servidor municipal possui direitos e benefícios como: plano de saúde facultativo com desconto de mensalidade em folha de pagamento, concessão de licença médica para tratamento de saúde, aposentadoria por invalidez, readaptação, avaliação médico-pericial para efeito de isenção de imposto de renda, salário-família ou redução de carga horária, auxílio educação, auxílio natalidade, auxílio doença, licença especial, licença para trato de interesses particulares, licença para acompanhar o cônjuge, licença para serviço militar obrigatório, licença à gestante, licença por motivo de doença em família e abono para estudante em dia de prova. Em complementação, relacionam-se abaixo outros benefícios que constam de manual “Novos Direitos do Servidor” (SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2003), sendo eles:

- Licença avô maternidade – sete dias para acompanhar netos recém-nascidos (Decreto nº21.584 de 17 de junho de 2002);
- Licença avó maternidade – sete dias para acompanhar netos recém-nascidos (Decreto nº21.229 de 02 de abril de 2002);

- Apoio financeiro para qualificação do servidor em cursos técnicos em diversas áreas, incluindo extensão, pós-graduação, mestrado e doutorado (Decreto nº22.633 de 07 de fevereiro de 2003);
- Bolsa de estudo com desconto em instituições conveniadas - colégios particulares de 1º e 2º graus (Decreto nº21.928 de 26 de agosto de 2002) e cursos de graduação e pós-graduação em universidades (Decreto nº20.628 de 16 de outubro de 2001);
- Programa de Elevação da Escolaridade do Servidor – oportunidade gratuita em tele-salas localizadas próximo ao local de trabalho, onde o servidor assiste a vídeos educativos e é acompanhado por um professor. A gestão, supervisão, infra-estrutura e logística, incluindo o material didático e o certificado, são oferecidos pela Subsecretaria de Estudos e Pesquisas em Administração Pública da Secretaria Municipal de Administração;
- Pensão para companheiros do mesmo sexo – união estável com companheiro(a) habilitado como dependente (Lei Municipal 3.344, de 28 de dezembro de 2001);
- Antecipação salarial – para quitação no prazo de seis meses, com desconto em folha de valor de acordo com a margem consignável (Resolução SMA e SMF nº040/01 de 30 de abril de 2001 e Resolução SMA e SMF nº053/01 de 27 de novembro de 2001);
- Adiantamento de 13º salário municipal – para tratamento de doenças crônicas, cirurgias com internação, gestação e adoção de filho (Decreto nº22.400 de 10 de dezembro de 2002);
- Empréstimo pessoal – convênio com instituições financeiras com desconto em folha de pagamento (Resolução SMF nº1.791 de 24 de maio de 2001 e Resolução Conjunta SMA/SMF nº52 de 30 de outubro de 2001);
- Pensão por falecimento do servidor à conjuge ou dependente (Lei nº3.267 de 28 de agosto de 2001).

Os benefícios garantidos pela legislação relacionados com a saúde do servidor são coordenados pela Coordenadoria de Valorização do Servidor, na Gerência de Acompanhamento à Saúde do Servidor (GASS), que mantém uma equipe de profissionais para auxílio e acompanhamento, através de entrevistas técnicas e visitas domiciliares, aos servidores que solicitam os benefícios pertinentes a GASS.

A GASS em parceria com as empresas operadoras do Plano de Saúde do funcionalismo municipal, empresas de medicina de grupo, promove palestras de educação para a saúde para os servidores municipais como, por exemplo, sobre LER (lesão por esforço repetitivo) e Ergonomia (ciência que trata da adaptação das condições e ambiente de trabalho às características psicológicas do homem).

Paralelamente, outros benefícios são oferecidos ao servidor municipal na forma de serviços, como é o caso da equipe do Serviço Social (SESO) que atua no prédio da Secretaria Municipal de Administração e auxilia no encaminhamento e/ou resolução de conflitos sociais.

A Coordenadoria de Valorização do Servidor também desenvolve eventos comemorativos como festas juninas, festa de natal e no dia do funcionário público, onde vários órgãos organizam estandes para divulgação de trabalhos, e até realizam pesquisas, como por exemplo, as realizadas pela SEPDQ - Secretaria Especial de Prevenção à Dependência Química.

Dentre os trabalhos realizados nestes eventos, a Gerência de Saúde do Servidor no Trabalho (GASS) realiza campanhas educativas como a Campanha de Combate à Hipertensão Arterial, “Coração na Mão”, que se trata de uma série de atividades, parte do Programa Saúde no Trabalho, baseadas em ações preventivas. A campanha tem como objeto central a hipertensão arterial sistêmica (HAS), uma das principais doenças que afetam o pessoal do serviço público municipal, com foco em dislipidemias (descontrole das taxas sanguíneas de colesterol) e no controle da obesidade. A programação inclui palestras de especialistas em medicina, nutrição e terapias alternativas, é o Dia da Ação Conjunta. São colocadas mesas no pátio do Centro Administrativo São Sebastião, para aferição de pressão arterial e encaminhamento de hipertensos a tratamento, orientações de nutrição, e consultas com a equipe do Programa de Medicina Alternativa.

Em homenagem ao dia dos pais, foi organizado um Torneio de Futebol Soçaito, formado por oito equipes de servidores das Secretarias de Administração, Educação, Saúde, Meio Ambiente e Cultura, Gabinete do Prefeito, Controladoria Geral do Município e Empresa Municipal de Informática (IPLANRIO). O torneio, idealizado pela Coordenadoria de Valorização do Servidor, com apoio técnico da Secretaria de Esportes e Lazer, visa à integração entre os funcionários municipais através de ações participativas e em benefício da melhoria da qualidade de vida. Os torneios já se tornaram uma constante no calendário anual de eventos.

A Prefeitura oferece aos servidores que tem filhos ou crianças sob guarda ou tutela comprovada, na idade de onze meses a três anos, uma Creche que funciona de segunda a sexta feira das sete às dezoito horas, com capacidade para cento e cinqüenta crianças. Anualmente também são organizadas colônias de férias para os filhos dos servidores com diversas atividades, inclusive educativas, dentre elas, estão incluídas visitas a Fundação Rio Zôo, a Centros Culturais, Museus, Floresta da Tijuca, parques como o Parque Marapendi, Bosque da Barra e Planetário, além do Forte da Urca e Pão de Açúcar, Corcovado, dentre outros.

Outra atividade interessante são os grupos de ensaios do Coral, uma atividade contínua que possibilita o desenvolvimento de potencialidades musicais dos servidores municipais, favorecendo o bem estar e a integração. A atividade está associada à saúde e ao autoconhecimento vocal, além de ser exercício de uma linguagem artística que desenvolve a criatividade do funcionário. Gradativamente, os servidores tornam-se coralistas e fazem apresentações públicas, fortalecendo a auto-estima e o espírito de equipe. O repertório é aberto a vários estilos, com ênfase na musica popular brasileira. As atividades são regulares e semanais. Possui quatro núcleos formados: um no Centro Administrativo São Sebastião (prédio central da Prefeitura, na Cidade Nova), um na Rio-Urbe, um na Piedade e um na Fundação Parques e Jardins. O coral é coordenado pelo maestro Mário Assef que traduz a atividade com o depoimento: “É emocionante perceber a necessidade do servidor de se expressar através do canto e soltar suas emoções”.

Paralelamente, além dos acima citados, existem outros grupos de Coral formados na Prefeitura, sendo eles: na Secretaria Municipal de Educação, na Guarda Municipal e na COMLURB.

O coral amador de garis da Comlurb existe desde 1989, com vinte e quatro empregados, sob a regência do agente de limpeza urbana, José Carlos de Paulo, com objetivo de orientar a população sobre a responsabilidade de cada um em manter a cidade limpa e melhorar a qualidade de vida. Em 2005, realizaram-se 36 apresentações nas praças, ruas e parques da cidade. O grupo é coordenado pela Universidade Corporativa da COMLURB, a UNICOM.

6.3 PROGRAMAS RESULTANTES DAS PARCERIAS ENTRE OS ÓRGÃOS DA PREFEITURA

Neste capítulo destacamos os trabalhos desenvolvidos e resultantes de diversas parcerias entre Órgãos da Prefeitura.

Uma parceria entre a Secretaria Municipal de Administração e a Secretaria Municipal de Saúde, viabilizou a realização de terapias alternativas.

Como uma continuidade da preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho de seus profissionais, a Secretaria Municipal de Educação desenvolve várias atividades. Para efeito deste estudo descrevem-se especificamente dois projetos: um com foco na prevenção de problemas relacionados com o uso inadequado da voz, para professores, o “Projeto Voz”; e outro destinado a merendeiras, “Uma questão de postura”.

Em várias iniciativas em QVT na Prefeitura, principalmente nos eventos comemorativos, observaram-se ações conjuntas através de parcerias com as Secretaria Municipal de Administração, a Secretaria Especial de Prevenção à Dependência Química e a Empresa Municipal de Vigilância.

6.3.1 O Programa de Medicina Alternativa

Em parceria com os órgãos da administração direta, a Coordenadoria de Valorização do Servidor da Secretaria Municipal de Administração promove outras iniciativas. Em 2003, foi implantado o Programa da Medicina Alternativa, da Secretaria Municipal de Saúde, para diminuir o estresse e levar qualidade de vida aos servidores, que podem marcar consultas por telefone e ter acesso aos seguintes serviços:

- Auriculoterapia – Técnica da Medicina Tradicional Chinesa para o tratamento de saúde que utiliza sementes de mostarda ou esferas, nos pontos reflexos situados no pavilhão auricular.
- Acupuntura – Técnica que busca o equilíbrio energético utilizando agulhas em determinados pontos do corpo.
- Shiatsu – é uma técnica que consiste em fazer pressão sobre pontos sensíveis e energéticos do corpo através de massagem que aplica a pressão digital.

- Reflexologia – é uma técnica específica de massagem aplicada a determinadas áreas dos pés que estimula pontos de energia.

As terapias partem do pressuposto da medicina oriental em que nós temos canais de energia, um macrosistema onde trabalha a acupuntura e o shiatsu, e os microsistemas representados na orelha, boca, nariz, pés e mãos. Assim, nestes canais, você trabalha a energia de um determinado órgão como também a energia psíquica do indivíduo.

Em 2005, realizaram-se 11.288 procedimentos por uma equipe de profissionais da Secretaria de Saúde. O servidor tem a oportunidade de se desligar das tensões do dia-a-dia, e melhorar o desempenho ao retornar ao trabalho com mais disposição e estímulo.

Dentre os depoimentos e correspondências de elogio, com a opinião dos servidores sobre os serviços, destacam-se abaixo aqueles que explicitam a relação direta dos benefícios com o tratamento e o trabalho:

“O funcionário sai relaxado, sentindo-se mais leve. Se você se sente bem melhor, volta melhor para o serviço” (um agente administrativo da Secretaria de Fazenda).

“[...] notei uma melhora no sono, na digestão, mudança de humor, bem-estar generalizado e melhora do relacionamento no trabalho[...]” (J.C – Secretaria Municipal de Habitação).

“[...] me deu mais tranqüilidade, durmo melhor, tenho menos ansiedade e acho que a continuidade do tratamento trará outras melhoras” (N.M.D. – Orçamento).

“[...] tive a sensação de leveza, ‘desestresse’ e, até mesmo, principalmente após os atendimentos, o aumento da produtividade no trabalho” (C.R.Z.T.M. – Controladoria Geral do Município).

“A pequena pausa na jornada diária de trabalho para ser atendido pelos competentes, e sempre atenciosos, terapeutas do programa, muda completamente meu bem-estar pessoal e, necessariamente, minha percepção do ambiente de trabalho e das situações com que lido no dia-a-dia” (J.C.A.F. – PREVIRIO).

Além das correspondências e depoimentos dos servidores que colaboram para avaliação do serviço, foi realizada, em 2004, pesquisa para avaliação da satisfação do cliente-servidor, com cento e vinte e nove clientes de diversos órgãos da prefeitura. Do total de questionados, 87 (67%) apresentaram sugestões. No que se refere às sugestões, larga maioria de 56 (43%) servidores solicitaram a ampliação do projeto, no que diz respeito ao horário de atendimento, ao número de

profissionais, ao número de sessões por pessoa e também a ampliação do espaço físico.

Nesta mesma pesquisa, os resultados apontados para o tratamento foram: melhora do sono, da digestão, do humor, do estresse, de problemas de relacionamento no trabalho e até aumento da produtividade.

Neste mesmo ano, a amostra dos atendimentos realizados no mês de junho, foi quantificada de acordo com a patologia, motivo de queixa principal do cliente. Em 97 atendimentos, 46 eram por problemas com dores como: fibromialgias, lombalgias, cervicalgias, cervicobraquialgias, gonalgias e gastralgias. Os demais atendimentos foram por depressão, síndrome de Behcet, ansiedade, síndrome da menopausa, endometriose e sinusite.

6.3.2 Os Projetos desenvolvidos na Secretaria Municipal de Educação

A Secretaria Municipal de Educação há bastante tempo vem atendendo às necessidades de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho em suas unidades.

Por um lado, o Departamento de Recursos Humanos desenvolve palestras para diversos profissionais sobre assuntos relacionados com a melhoria da qualidade de vida, bem como atividades com fisioterapeutas e professores de educação física. Por outro lado, estudos foram realizados para identificar a melhor estrutura física e as necessidades de readequação e adaptação de espaços de trabalho e equipamentos, como por exemplo, altura das pias, bancadas e a necessidade de pisos especiais. Um bom exemplo deste trabalho pode ser observado na Escola Municipal Tia Ciata, sito na Avenida Presidente Vargas, próximo à Central do Brasil.

O primeiro projeto de QVT de interesse nesse estudo, é o “Projeto da Voz” para treinamento do uso adequado da voz, que visa à prevenção, recuperação e educação para professores com problemas ou predisposição a doenças relacionadas com o uso inadequado da voz.

Em 2005, iniciou-se outro projeto com a Secretaria Municipal de Educação em parceria com a Secretaria Municipal de Administração e a Secretaria Municipal de Saúde (Gerência de Medicina Alternativa) intitulado como: “Uma questão de postura”. Este projeto é destinado às merendeiras e voltado para a fisioterapia, com o objetivo de despertar no indivíduo a consciência dos sinais que o corpo aponta

quando alguma coisa não está funcionando de forma harmônica. Um total aproximado de quatro mil merendeiras já participou do programa.

O fisioterapeuta, massoterapeuta e palestrante do projeto Luiz Carlos da Silva Melo define:

O corpo conta suas histórias, ele começa a sinalizar que está enfermado, ou você tem um aumento de temperatura daquela região, um edema, ou uma vermelhidão naquela estrutura, acompanhada de dor, quando então, é o momento do indivíduo parar, e verificar o que está acontecendo.

Quando perguntado sobre as fases do Projeto o entrevistado referiu que houve uma fase de planejamento, que envolveu um levantamento com entrevistas junto às merendeiras sobre o que mais as incomodava e conseqüentemente quais eram as doenças que possuíam. Com base nestas informações, foram verificados quais seriam os exercícios recomendados, com foco nas estruturas comprometidas no corpo. O projeto foi apresentado como um programa de treinamento.

O trabalho é desenvolvido na totalidade por mulheres, e apesar das merendeiras utilizarem o corpo inteiro na execução de atividades, um grande número destas envolve o transporte de carga. Os equipamentos, em sua maioria, requerem adaptações, pois é impossível atender uniformemente as variadas estaturas e faixas etárias.

Nas palestras são fornecidas informações sobre ergonomia: no aspecto da ergonomia de concepção, que está relacionada com o ambiente de trabalho; na ergonomia de correção, no que diz respeito ao que se pode fazer para facilitar o trabalho e evitar determinados tipos de lesões; e a ergonomia de conscientização, que é o principal foco do trabalho.

Quando da concepção do projeto, percebeu-se que não adiantava você ter um ambiente favorável e não ter uma boa postura. Assim, a conscientização das pessoas representava era tão importante quanto a melhoria das condições no ambiente de trabalho.

Nas palestras há uma abordagem educativa, onde são apresentados os tipos de desconforto que as merendeiras podem apresentar no exercício das atividades, os cuidados que elas tem que ter, a importância da ginástica laboral e uma simulação coletiva com demonstração de exemplos de exercícios. Ao final de uma palestra, aborda-se sobre a importância da execução de exercícios antes de iniciarem o trabalho diário, tal como um aquecimento, a fim de evitar lesões.

6.3.3 O Projeto Tai-Chi-Chuan no CASS

O projeto “Tai-Chi-Chuan no CASS”, foi criado através de uma parceria da Secretaria Municipal de Administração e a Secretaria Municipal de Esportes e Lazer. Esta arte chinesa milenar vem oferecer ao servidor, um meio de buscar o equilíbrio entre sua natureza física, mental e emocional. Da mesma forma, também tem o objetivo de proporcionar consciência postural, aumentar a capacidade respiratória, buscar tranqüilidade mental, e conseqüentemente, contribuir no combate ao estresse.

As atividades de Tai-Chi-Chuan existem há quatro anos, e eram desenvolvidas em várias áreas no prédio do Centro Administrativo São Sebastião (CASS) e no prédio anexo. Hoje, as atividades ocorrem duas vezes na semana em ambiente externo no pátio do CASS, e duas vezes na semana em uma sala do prédio anexo ao CASS, para qualquer servidor interessado. As atividades são realizadas no período da manhã, para promover um relaxamento anterior à jornada de trabalho. Cada atividade chega a congrega até cinquenta pessoas. Paralelamente, são desenvolvidas diariamente, atividades na praça do Metrô do Estácio, permitindo um outro horário, ao servidor que por acaso tenha que iniciar suas atividades de trabalho às oito horas da manhã. A participação do servidor nas atividades na praça favorece sua integração com a comunidade.

Faz parte do programa de exercícios, a realização de exercícios de alongamento, e também é dada uma atenção específica à orientação de exercícios voltados para a prevenção de lesões relacionadas a lesões por esforço repetitivo (LER), como, por exemplo, é o que pode ocorrer com digitadores.

Após a prática contínua por seis meses, o servidor aprende o mínimo que é necessário sobre a técnica, e percebe os primeiros resultados do exercício.

A Secretaria de Esportes e Lazer recebe relatórios freqüentes de avaliação das atividades desenvolvidas. Periodicamente, os servidores são questionados sobre os benefícios que tem do exercício e do nível de satisfação quanto à qualidade da atividade.

6.3.4 O Trabalho de Prevenção à Dependência Química

Resolveu-se descrever o trabalho desenvolvido pela Secretaria Especial de Prevenção à Dependência Química, em razão das variadas parcerias que realiza com os órgãos da Prefeitura.

A SEPDQ realiza um trabalho educativo e informativo voltado para a população de uma forma geral, escolas e universidades. A intenção da Secretaria é fazer uma rede preventiva e protetora na cidade, onde em cada ponto tenham multiplicadores, pessoas fazendo a prevenção ao uso indevido de substâncias entorpecentes e outras drogas que causam dependência química.

Criada em 2001 e desenvolve as seguintes ações permanentes: sensibilizações, capacitação e atualização de multiplicadores, prevenção volante, produção de material didático e informativo, projetos, consultorias e a organização de núcleos regionais de prevenção. Das ações permanentes, algumas podem ter proveito no ambiente de trabalho, tais como: informação ao servidor em campanhas e feiras, fornecimento de material instrutivo, realização de pesquisas em eventos comemorativos na Prefeitura e palestras destinadas aos servidores da Prefeitura. Das palestras, podemos citar os títulos: “Servidores abraçando a Prevenção” e “Prevenção às Drogas e Valorização de Vida no Trabalho”.

Como um multiplicador, o servidor representa o papel de um importante agente educador, tal como um facilitador. A SEPDQ desenvolve cursos onde o aluno-servidor ao final do curso desenvolve um trabalho.

Paralelamente, destacam-se os trabalhos desenvolvidos com apoio da SEPDQ, pela Secretaria Municipal de Administração, Secretaria Municipal de Saúde, Empresa Municipal de Limpeza Urbana e Empresa Municipal de Vigilância, onde profissionais mantêm sistemáticas para encaminhamento de indivíduos que necessitam de assistência e acompanhamento.

6.4 INICIATIVAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ESTRUTURADAS NA FORMA DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA

A identificação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho se baseia na definição de programa como um conjunto de ações, que contemplem de forma abrangente condições ou atividades relacionadas com a QVT.

Procurou-se identificar quais eram as experiências, no caso localizar, quais os órgãos da Prefeitura que dispunham de iniciativas relevantes em Qualidade de Vida no Trabalho, de forma que pudessem compor e intitular um Programa.

Desta forma, identificou-se principalmente dois órgãos, especificamente duas empresas na Prefeitura, a Empresa Municipal de Limpeza Urbana e a Empresa Municipal de Vigilância.

6.4.1 O caso da Empresa Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB

De forma única na Prefeitura do Rio, a Empresa Municipal de Limpeza Urbana – COMLURB é uma empresa com 16.000 empregados, 200 unidades de trabalho, e que possui em sua estrutura organizacional, uma Gerência de Qualidade de Vida, uma Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa, a Gerência de Acompanhamento e Controle e a Universidade Corporativa.

O interesse em criar uma Coordenadoria de Qualidade de Vida surgiu em 1995. Neste mesmo ano, realizaram-se pesquisas sobre o que poderia ajudar o empregado. No início, o programa tinha o objetivo de proporcionar lazer, já que era a coisa de que mais os empregados sentiam necessidade, em razão da jornada de trabalho. Aproveitou-se para isso, uma antiga área já existente que havia sido utilizada como “lixão” em Santa Cruz, o que ao mesmo tempo auxiliou na recuperação ecológica do terreno. Hoje, a área abrange um campo de futebol oficial, uma quadra polivalente, churrasqueiras, uma biblioteca e uma sala para comemorações. A área não só atendia aos empregados, como eram realizados pequenos projetos com a comunidade do entorno, como, por exemplo, um projeto com crianças na biblioteca, chamado: “Quem conta um conto aumenta um ponto”, em que elas utilizavam objetos reciclados e o lixo que tinham em casa. As crianças montavam uma peça teatral baseada em uma história que havia sido contada nos encontros na biblioteca, que era exibida aos empregados da COMLURB, aos

domingos, quando estavam na área de lazer, para um habitual campeonato de futebol. Paralelo a estas atividades, com auxílio do pessoal da área de educação ambiental, as crianças recebiam instruções e palestras a respeito da limpeza e do lixo, e sobre como fazer enfeites com garrafas de plástico.

Nesta época, também havia uma colônia de férias e uma escola de futebol cujas aulas eram proferidas pelo ex-jogador do Flamengo “Dequinha”. Eram realizados campeonatos com outras empresas como, por exemplo, a Sadia.

Em 2000, com o desenvolvimento da gestão com pessoas na empresa, houve uma mudança, quando então, a Coordenadoria incorporou outras linhas de trabalho, e intitulou-se Gerência de Qualidade de Vida.

A Gerência de Qualidade de Vida participou de um trabalho junto à Diretoria Industrial, para adaptações dos equipamentos de trabalho como os caminhões, as botas, luvas, vassouras e pás, tanto para o bem estar do empregado quanto para melhor aproveitamento do equipamento.

Após este período de diagnóstico inicial, buscou-se uma aproximação maior com o empregado, de forma a identificar a realidade de vida dele, ou seja, de que forma ele vivia. Assim, foi realizada uma pesquisa sobre o perfil do empregado que visava identificar as condições de desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos mesmos. Foram visitadas 7.501 residências, no período de maio de 2002 a dezembro de 2003, em 504 bairros dentro e fora do município do Rio de Janeiro.

De acordo com o relatório da pesquisa, foram investigadas as seguintes variáveis: dados de identificação do empregado e sua família - sexo, profissão, idade, estado civil, grupo étnico, escolaridade, cursos profissionalizantes feitos, se o empregado gostaria de voltar a estudar (em que horário), se já estudava (o que, onde e em que horário), número de filhos, quantidade de pessoas que residiam com o empregado, renda líquida, renda familiar, se possuíam telefone, quais eram os documentos que estavam com problemas, gasto com estudo dos filhos, filhos que necessitavam de estudo especializado, número de filhos/ enteados por faixa etária; dados relacionados com a saúde – número de vezes que vai ao médico, empregado que fazia uso de substância alcoólica e a frequência com que ingeriam as bebidas, se o empregado fumava e em que quantidade, número de refeições feitas por dia pelo empregado e por seus familiares, problemas de saúde inclusive dos familiares, tempo que levavam para chegar no trabalho, meio de locomoção; dados relacionados ao ambiente em que mora - ruas sem sistema de esgoto; dados sobre

o imóvel em que mora – tipo de construção, tipo de moradia e com quem mora, se o imóvel em que mora não é legalizado e o motivo, se obteve financiamento para compra de imóvel, casa sem sistema de esgoto; dados relacionados com o lazer – tipos de jornais que lê, canais de TV assistidos, esportes preferidos; dados relacionados com o trabalho – se gostam do trabalho e como qualificam o relacionamento no trabalho.

Os empregados reivindicaram principalmente: treinamento de relacionamento interpessoal para a chefia; curso de informática; melhoria de EPI's (equipamentos para proteção individual); melhoria dos uniformes – adequá-los de acordo com as estações, aumentar o número de mudas; revisar as cavas das camisas dos uniformes – objetivando dar maior movimento e menor atrito na costura; ajuda de custo para medicamentos; lotação em gerências mais próximas das residências; necessidade de estabelecer regras para a utilização da área de lazer; maior divulgação e esclarecimento sobre o plano de cargos e salários; avaliação de desempenho – maior divulgação e esclarecimento sobre os itens avaliados; melhoria do café da manhã – à época eram ofertados seis biscoitos e 1 copo de leite ou achocolatado; manutenção do fornecimento do ticket alimentação ou refeição; grande número de empregados no SPC ou Cerasa; necessidade na implantação de um programa de planejamento orçamentário familiar, já que grande parte da renda estava comprometida para pagamento de empréstimos e afins; local adequado para refeições; banheiros e vestiários femininos; melhorias no estado de conservação das gerências.

Era elevado o índice de alcoolismo na empresa, porquê o empregado se alimentava precariamente e era submetido a conseqüências decorrentes de equipamentos de trabalho inadequados (caminhões inadequados que deixavam cair lixo no chão, soltavam resíduos e mau cheiro).

Assim, essa aproximação com o empregado permitiu um direcionamento dos programas e ações da empresa para as reais necessidades dos servidores. Uma das constatações foi que os principais problemas eram relacionados com o tipo e local de residência, gastava-se muito tempo para chegar ao trabalho e inclusive, foram descobertas pessoas morando em baixo de encostas.

Especificando o trabalho desenvolvido por cada Gerência na COMLURB, a Gerência de Qualidade de Vida agrega cinco coordenações: Medicina do Trabalho, Segurança do Trabalho, Serviço Social e Psicologia, e Lazer.

Esta mesma Gerência possui um Programa chamado “Corpo Alerta”, onde são desenvolvidos exercícios físicos que objetivam a preparação para o trabalho. O programa inclui, desde o período de admissão, palestras sobre a postura que o gari deve adotar para o desempenho das tarefas. Estas palestras têm por objetivo a prevenção de problemas e doenças relacionados com a postura inadequada, como, por exemplo, como deve varrer e como utilizar as duas mãos. O início do Programa, no formato como se realiza atualmente, foi em 1998 na gerência do Méier.

O Programa “Corpo Alerta” originou-se de uma demanda percebida no Tele-atendimento, pela necessidade de exercícios preventivos de problemas relacionados à postura. Naquela época, os empregados do Tele-atendimento, quando utilizavam o telefone precisavam movimentar a cabeça de forma repetitiva e viciosa (lateralização da cabeça para uso do fone), o que hoje em dia é facilitado com o fone de ouvido. O programa específico de exercícios, destinado para este grupamento de profissionais, abrange séries específicas para alongamento do pescoço, para os braços, dentre outros. O trabalho incluiu a mudança de equipamentos do trabalho e aquisição de mobiliários ergonômicos (para prevenção da DORT – distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho).

Este programa de exercícios não é um programa de ginástica laboral, mas sim, exercícios de preparação para o trabalho. Souza e Venditti Júnior (2004) referem, que dentre os tipos de ginástica laboral, existe a ginástica preparatória ou de aquecimento, quando são realizados no início do expediente, exercícios visando reduzir o impacto e o estresse muscular que o indivíduo sofre durante a jornada de trabalho, tornando-o atento as suas atividades e evitando acidentes.

De forma complementar, pesquisa realizada sobre Hábitos de Atividade Física Relacionados à Saúde dos Executivos da COMLURB (CARDOZO, 2001) já recomendava que a empresa contemplasse em sua estrutura física uma academia de ginástica, o que traria benefícios como o aumento da produtividade, menor índice de afastamento por doenças, maior criatividade e melhor relacionamento intra e interpessoal.

Um outro programa da Gerência de Qualidade de Vida é desenvolvido pelo Serviço Social, e é chamado “De Bem Com A Vida”. O programa é um trabalho desenvolvido com dependentes químicos. Há dois grupos de dependentes que se reúnem semanalmente.

O Serviço Social também realiza um acompanhamento do absenteísmo, dos casos de faltas ao trabalho excessivas ou sem justificativa, e ainda, realiza visitas aos empregados que estão hospitalizados para tratamento de saúde.

Uma vez por mês, é desenvolvido nas Coordenações o “Dia da Saúde”. Durante um dia inteiro, são realizadas palestras, apresentações de teatro, e em colaboração com as empresas do plano de saúde contratadas, realizam-se medições dos níveis de glicose sanguíneo e pressão arterial.

Outros eventos são promovidos, como caminhadas. Equipes de maratonistas participam de atividades que ocorrem em outros estados, como a corrida de São Silvestre.

Paralelamente, em consonância com os resultados apontados pelo Programa de “Avaliação de Desempenho Individual”, dependendo da nota que o empregado recebe, ou no caso de possuir um problema que não pode ser resolvido com o auxílio do gerente, pode ele então, ser enviado para o PSO (Programa Sócio Organizacional). Os problemas encaminhados são problemas médicos, ou de ordem social, e o encaminhamento se faz de acordo com o tipo de problema.

O sistema de avaliação de desempenho considera níveis de classificação, A, B, C, D e E. O nível A corresponde ao indivíduo que supera sempre as expectativas, seja em qualidade, ou em produtividade. O B é aquele que de vez em quando supera. O C é uma pessoa que atende aos padrões da empresa, enquanto o D é aquele que algumas vezes fica abaixo dos padrões. Por último, o E é aquele que freqüentemente está abaixo dos padrões. O empregado que tem como média o conceito D ou E, é encaminhado para o PSO. A função do Programa Sócio Organizacional é de tentar buscar uma recuperação do desempenho do servidor, atentando para verificação de possíveis inibidores que são apontados pela chefia, ou seja, aqueles problemas que estão inibindo o desempenho do empregado.

Os problemas que geralmente inibem o desempenho do empregado são: um problema de saúde, um problema de relacionamento, um problema de falta de qualificação técnica, um problema social (situação-problema), ou até algum problema familiar ou financeiro. Na dependência do tipo de problema, ocorre um encaminhamento pela Gerência de Qualidade de Vida.

No entanto, após cinco avaliações consecutivas no nível D ou E, desde que o indivíduo não esteja no programa “sócio-organizacional”, a empresa aconselha a

uma demissão. Mas cabe também a chefia, a decisão final, se aquela pessoa é passível ou não de uma demissão.

A avaliação de desempenho também serve como pontuação para uma progressão vertical.

Além da Gerência de Qualidade de Vida, há na COMLURB, a Universidade Corporativa, a Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa, e a Gerência de Acompanhamento e Controle, esta última tem por função o acompanhamento do empregado e da gestão de pessoas, onde são necessárias reorientações.

A Gerência de Acompanhamento e Controle (GCC) também é responsável pela avaliação funcional no período de experiência, ou seja, como o empregado está se ambientando na sua função quando entra na empresa, ou quando muda de função.

A Avaliação é realizada dentro de um período de noventa dias, onde são verificados os problemas do empregado e sua chefia, são levantados os pontos positivos, e onde são necessárias reorientações.

Há um acompanhamento de como está se dando a adaptação deste empregado à sua função, ao ambiente de trabalho, às pressões, ao material que ele tem que usar, ao conhecimento que ele tem que passar a ter, às normas e às regras. Este acompanhamento é formal, com aplicação de formulários para o empregado e para o gerente. O questionário é composto de perguntas estruturadas, em sua maioria fechadas, onde ao final da aplicação, são consolidadas as respostas, e é gerado um relatório. Paralelo a aplicação dos formulários, são realizadas entrevistas individuais ou em grupo.

No momento da progressão do empregado, às vezes surgem dificuldades para o mesmo em uma nova função. Citou-se como um exemplo, o caso da função de controlador técnico. O controlador técnico era uma nova função criada com objetivo de fornecer a Diretoria as informações e indicadores da gerência operacional.

No caso do empregado, o próprio controlador, havia muita pressão em razão da responsabilidade que as Gerências de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa e a Gerência de Acompanhamento e Controle tinham, e da necessidade de se atenderem às expectativas. Neste caso, além do empregado se adaptar a uma nova função, a própria função era nova na empresa.

Aí então, a Gerência de Acompanhamento e Controle (GCC) resolveu atuar como facilitadora, driblando as elevadas expectativas da Diretoria e da Gerência.

Além disso, havia as próprias dificuldades do empregado, que antes executava atividades na rua e naquele momento tinha funções administrativas que ele executaria no computador, como ver números, gerar indicadores, para o qual necessitava de muito conhecimento técnico. As adaptações demandaram maior envolvimento da área de controle operacional, de reciclagem e treinamento.

A GCC também realiza outra modalidade de entrevista, aquela que ocorre no desligamento do empregado da empresa, quando se tenta buscar a opinião do empregado sobre a empresa e seus processos de trabalho.

Esta mesma gerência desenvolve desde 2002, uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa iniciou-se em todas as unidades, com periodicidade de acordo com a diretoria. Agora, começa a aumentar a adesão à pesquisa, sendo que uma diretoria já realizou quatro pesquisas, uma por ano. Assim, anualmente, os gerentes são orientados para realização da pesquisa, tanto na coleta dos dados como também na tabulação e análise destes dados.

Na pesquisa, se verifica como está a relação entre o empregado e a empresa. São abordadas variáveis de relacionamento com a chefia, de material, e de ergonomia, dentre outras.

Os indicadores utilizados na pesquisa de clima são: respeito, credibilidade, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Ao longo do tempo, foram introduzidas na pesquisa perguntas investigativas, de forma que pudessem orientar um plano de ação. Pois de fato, não se quer saber se o empregado sente orgulho, mas sim quais são os fatores, os fatos geradores deste orgulho. Da mesma forma, se quer investigar quais são os fatores que possam estar influenciando nos outros indicadores como a credibilidade, o respeito ou a imparcialidade, e a partir daí, quais nortearão as ações que serão desenvolvidas.

Os pontos fortes devem ser melhorados, e os pontos críticos devem ser encarados, a resposta deve ser de forma transparente. Deve-se buscar o porquê da falta de solução para alguns problemas.

Como todo Programa, a implantação da pesquisa de clima, inicialmente, demandou uma fase de sensibilização, quando se realizou a apresentação do projeto em todas as Diretorias, com reuniões gerenciais com os diretores e também com os gerentes. Dos resultados à longo prazo observados com a pesquisa de clima, percebeu-se uma evolução na melhoria do relacionamento dos líderes com os

empregados. Após a realização das primeiras pesquisas, percebeu-se que os diretores consideram importantes as informações obtidas.

A Gerência de Acompanhamento e Controle, ainda desenvolve um trabalho de controle das informações gerenciais, correlacionando as informações dos diversos relatórios, emitidos pelas gerências responsáveis pela gestão com pessoas, sem falar no acompanhamento da evolução da estrutura organizacional da empresa.

A empresa também possui um plano de cargos, e salários e um sistema de progressão vertical, cuja responsabilidade também é da Gerência de Acompanhamento e Controle.

Outra gerência da COMLURB é a Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa. Esta Gerência realiza dois tipos de comunicação, uma coletiva e outra individual com foco na valorização e na motivação e no ambiente.

A comunicação coletiva abrange o jornal interno, os avisos apostos nos quadros de aviso da empresa, e as correspondências que vão para o empregado.

Dentre os informativos existentes há: o “Notícias” e o “Fique por dentro”, sendo que este último, referente-se unicamente a informações da Prefeitura, e é disponibilizado na forma de cartaz, dentro do Jornal Notícias, de forma “on-line”, bem como, também é enviado por correio eletrônico. Os informativos são remetidos aos servidores em envelopes plásticos, individuais e identificados com nome, matrícula e a gerência do empregado. O jornal, além do aspecto informativo relacionado com a limpeza pública, inclui entrevista com personalidades, dicas de português, para reutilização de alimentos, de cidadania corporativa, de saúde e um caça palavras.

A comunicação individual se desenvolve em uma Central de Atendimento Individual, que funciona na Praça Pio X (Centro da Cidade do Rio de Janeiro), onde são atendidas todas as situações em que é necessária a presença física do empregado. As demais solicitações são resolvidas pelo Tele-atendimento ou por correspondência.

O Tele-atendimento é um serviço que começou em 2002, para solicitações em geral, reclamações e elogios. Conforme Relatório da Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa, estes atendimentos evoluíram em 2005, para um total anual aproximado de 145.000 atendimentos realizados, funcionando como um canal de escuta, com resolutividade imediata de 70 a 80% das solicitações. Levando em conta que a empresa tem 16.000 empregados, pode-se dizer que atenderam 9,06 vezes cada empregado no período de um ano.

No serviço de Tele-atendimento, se necessário, são alocados ramais específicos para resolução ou consulta para determinados assuntos, em que haja grande procura de informações.

Dentre as inúmeras atividades desenvolvidas pela Gerência, suas ações incluem:

- realização de pesquisas como a Pesquisa de Fumo, que envolveu a produção da pesquisa e do kit com cartaz, e o envio de cartas para as gerências, além da própria coleta de dados;

- a produção de cartazes e plano de ação em resposta aos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional;

- a produção do Plano de Divulgação do PCCS, bem como cartazes com balanço das progressões, em conjunto com representantes de outras gerências;

- captação de convites para o Teatro Municipal e outros eventos culturais para o empregado;

- produção de outros cartazes, como o em homenagem aos Empregados-Destaque da Diretoria de Serviços;

Em outubro de 2004, iniciou-se um novo projeto que foi denominado de “Visita Cultural”. O projeto envolve a cultura geral para o empregado, focada no gari, para levar o gari para visitar locais históricos e estabelecimentos arquitetônicos (museus, centros culturais, etc) que limpa e passa em frente, mas não conhece o interior.

A gerência já organizou uma média de duas visitas culturais por gerência, aonde além da equipe de garis, vai um gerente responsável e um guia.

No dia da visita, é fornecido um folder com informativo do projeto com as informações sobre o local que será visitado.

Para o planejamento das visitas são realizadas pesquisas sobre os lugares de interesse do gari para visita.

Em acordo com o Relatório da Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa, em 2005, as visitas aconteceram no período de março a novembro, em 22 gerências, totalizando 60 visitas com a participação de 1100 garis, além dos encarregados que acompanham os grupos nas visitas. Os locais visitados no ano foram: o Museu Casa de Rui Barbosa, o Museu Nacional de Belas Artes, o Teatro Municipal do Rio de Janeiro, o Museu Imagens do Inconsciente, o Centro Cultural do Banco do Brasil, o Museu de Astronomia e o Museu Mané Garrincha.

Falando de desenvolvimento do capital intelectual, é importante ressaltar que a COMLURB possui uma Universidade Corporativa que é a UNICOM. A UNICOM

promove diversos eventos e cursos para educação continuada com: a Escola de Formação Profissional para o desenvolvimento de habilidades; a Escola de Formação de Escolaridade para complementação da escolaridade em todos os níveis, através de convênios; a Escola de Formação Gerencial para aperfeiçoamento da gestão com ênfase no desempenho gerencial; o desenvolvimento de projetos e estudos técnicos, para integração da área fim formando uma rede de conhecimento; e por fim, a comunicação corporativa para promover maior integração entre a empresa, familiares, clientes e comunidade, obtendo soluções práticas para os problemas que afetam a sociedade.

A Universidade realiza treinamentos desde a admissão do empregado. Neste treinamento inicial aborda-se o papel, a missão e a importância da empresa, o plano de cargos e salários, os programas e atividades da COMLURB. O aprendizado teórico é seguido de uma fase prática nas unidades operacionais, o que inclui aspectos relacionados a segurança no trabalho.

Para os fins deste estudo, resolveu-se destacar um projeto da Universidade Corporativa chamado “Biblioteca Volante”. Este projeto tem o objetivo de disseminar a informação, o conhecimento e o prazer da leitura, através da disponibilização de um acervo de livros de literatura de gêneros variados (e outros de auto-ajuda), a todos os empregados da COMLURB e seus familiares.

O acervo é móvel, e circula por todas as gerências externas, em malas-estante, numeradas, com livros de literatura de diversos estilos (registrados no sistema de controle de Acervo do Centro de Informações Técnicas – Sysbibli) e revistas informativas, de lazer e gibis, oriundos da biblioteca da área de lazer em Santa Cruz e de doações.

Cada mala-biblioteca, composta de 30 livros, fica em cada gerência por 21 dias, quando retorna ao Centro de Informações Técnicas (CIT) para envio a outra gerência. O CIT também controla os títulos, de forma a evitar duplicatas e treina o pessoal responsável no controle dos empréstimos.

Além das atividades desenvolvidas pelas Gerências, a COMLURB também desenvolve atividades sociais para promover a integração entre os empregados da empresa. Dentre as atividades suplementares promovidas, podemos citar o “Casamento Coletivo” que em uma primeira iniciativa destinou-se a 300 (trezentos) casais, e em sua segunda iniciativa, em torno de 200 casais de funcionários da empresa. Esta iniciativa, além da satisfação de um objetivo individual, também é

uma oportunidade de relacionamento com o grupo social e é realizada com recursos oriundos de doações de fornecedores diversos.

Além das providências legais, junto à Defensoria Pública, para se requerer a gratuidade da documentação necessária para os casais, toda a infra-estrutura e logística da cerimônia são providenciadas. A cerimônia só se inicia às dezoito horas, mas a organização do evento se efetua durante um dia inteiro. O simples fato de durar um dia inteiro, demanda da disponibilização de um espaço específico e completo com brinquedos e pessoal, funcionando como uma creche para cuidar dos filhos dos noivos durante a cerimônia. Outra necessidade é o fornecimento de almoço para os convidados e os demais participantes. Além disso, o evento conta com a participação da Banda da Guarda Municipal, e do Coral de Funcionários da própria COMLURB.

Em suma, o resultado final é uma grande festa, que quem vê não sabe que se requereu oito a nove meses de preparação.

As preparações para o Casamento Coletivo envolvem reuniões, divulgação pelo correio eletrônico de cartaz com informações sobre a inscrição dos empregados para assistir ao casamento, e para a recreação dos filhos dos noivos. E ainda a preparação e envio: do convite, do Manual de Orientação aos Noivos do Casamento Coletivo, e de uma carta de apresentação com horário de chegada ao evento.

Além disso, convidam-se patrocinadores e autoridades, sinaliza-se o Centro Esportivo, providenciam-se crachás e vales refeição para todos os participantes para as crianças. Toda cobertura jornalística, de filmagem e fotográfica do evento também é ofertada pela empresa.

Outro projeto que a empresa desenvolve é o chamado “Café da Manhã”, que o empregado tem que tomar até quinze minutos da jornada inicial. É composta de café com leite ou achocolatado e pão. Além do mais, todas as unidades de trabalho têm refeitório e é fornecido um tíquete para alimentação.

Assim como a Prefeitura, de uma forma geral, a COMLURB concede benefícios tais como: Auxílio Funeral, Salário Família, Tíquetes Refeição e/ou alimentação, Auxílio Creche, Auxílio Filho Excepcional; Plano de Assistência Médica individual com desconto para dependentes.

Oferece também descontos: de 10% a 40% com profissionais que prestam serviços de Fisioterapia, Odontologia, bem como promoções em cinco academias de ginástica.

Especialmente, outras parcerias com empresas possibilitam descontos na compra de produtos e serviços: de 5 a 10% em restaurante, churrascaria e sorveteria; de 15% em pelo menos onze drogarias em vários pontos da cidade; de 5 a 30% em serviços de Informática (produtos e manutenção); de 12 a 30% em cinco Óticas; de 5% em fotografia, filmagem, produção de material digital e tratamento de imagens; de 5 a 20% em livros e material escolar; de 20% em serviços de lavanderia; de 10 a 30% em automecânica; de 10% em decoração; 5 a 10% na hospedagem em Pousada e Hotéis de Maricá e em Hotel no município de Paraíba do Sul; parcelamentos em turismo e passeios em Barra do Piraí, São Tomé das Letras, Búzios, Campos do Jordão e Parati.

6.4.2 O caso da Empresa Municipal de Vigilância – GUARDA MUNICIPAL

A Empresa Municipal de Vigilância (EMV), foi criada desde 1992, com a missão de proteger bens, serviços e instalações municipais, contribuindo para a qualidade de vida da população.

A Guarda Municipal possui um efetivo de 6.024 pessoas, sendo 5.606 guardas municipais (723 mulheres) distribuídos em quinze inspetorias e dez grupamentos especiais.

Possui em sua estrutura organizacional uma Diretoria de Recursos Humanos (DRH). Além dos assuntos ligados à área de pessoal, a DRH atua na formação, aperfeiçoamento e especialização dos guardas municipais, na Academia da Guarda. Além disso, capta recursos externos, busca e firma convênios e parcerias.

Com 1.700 m² de área construída, a Academia dispõe de oito salas de aula para 50 alunos cada, anfiteatro com 70 lugares, centro de estudos com equipamentos de multimídia e biblioteca, além de refeitório, alojamentos e vestiários. O complexo tem até espaço reservado para o preparo físico dos guardas (fundamental para enfrentarem o dia-a-dia nas ruas), que conta até com um dojô para treinos de Defesa Pessoal.

Em março de 2004, como resultado de um trabalho anterior, desenvolvido pela Diretoria de Recursos Humanos, estabeleceram-se Programas, através da Gerência do Serviço Social, como forma de implementação de políticas sociais para o trabalhador, e especificamente, de uma política de melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Conforme o que estabelece em Portaria “N” SE nº 011, de 16 de março de 2004, da GM, a esta gerência tem por missão:

Trabalhar, dentro de uma visão holística, o indivíduo com suas demandas, por meio de programas, políticas e serviços sociais numa perspectiva de superação de fetiches e aspectos do senso comum que dificultam a compreensão da rotina institucional e o enfrentamento das situações nas esferas da vida: trabalho, família e sociedade.

A Gerência de Serviço Social tem o papel de mediadora nas relações de trabalho, incidindo diretamente no foco de conflito, através de ações que proporcionem uma melhor condição de vida aos trabalhadores, contribuindo para a promoção de um bom clima organizacional. Suas ações objetivam tanto proporcionar qualidade de vida, quanto à satisfação das necessidades biopsicossociais do servidor, quanto atender aos preceitos éticos das relações de trabalho e também os objetivos estratégicos da empresa.

Dentre as ações do Serviço Social, desenvolvem-se os Programas:

- Programa de Prevenção à Dependência Química – PREDEQ;
- Programa de Readaptação Funcional – READAF;
- Programa de Acompanhamento aos Servidores Afastados;
- Programa de Seleção e Acompanhamento de Servidores em Áreas Habitacionais - PROSAH;
- Programa de Atendimento Social Individualizado e Familiar – PASIF;
- Programa de Acompanhamento Psiquiátrico – PAP.

O primeiro deles, o Programa de Prevenção à Dependência Química, consiste no acompanhamento, orientação e encaminhamento de servidores dependentes químicos com vistas à recuperação e ressocialização. São realizadas nas Inspetorias e Grupamentos, palestras para prevenção à dependência química, e orientação em grupo e individual sobre o uso abusivo de álcool e drogas em geral, com divulgação de locais para tratamento.

Por sua vez, o Programa de Readaptação Funcional possui suas ações interligadas ao Programa de Acompanhamento de Servidores Afastados, para atender aos servidores distantes do trabalho, por motivo acidentário ou de auxílio-doença, garantindo sua recolocação profissional.

No caso do Programa de Seleção e Acompanhamento de Servidores em Áreas Habitacionais, é mantido o cadastro de servidores em situação habitacional de risco, onde aqueles que moram em áreas de conflito têm prioridade no financiamento para

compra de imóvel. Através de uma parceria com a Secretaria Municipal de Habitação, com seu programa “Morar sem Risco”, o servidor então, adquire um local para moradia com qualidade e segurança.

No que se refere ao atendimento social propriamente dito ao servidor e seus familiares, é realizado no Programa de Atendimento Social Individualizado e Familiar. São realizados encaminhamentos e orientações diversas. Este contato direto serve de base para o monitoramento do clima organizacional.

Em um outro programa, alinhado com o Programa da Secretaria Municipal de Educação – Programa Aluno Residente (PAR), a Secretaria de Desenvolvimento Social e a Guarda Municipal, fornecem orientações e acompanham os casais sociais denominados “Pais Sociais”. Implantado desde 1985, em unidades de ensino da rede municipal, casais de guardas municipais funcionam como pais de crianças entre 6 a 12 anos, encaminhadas pelos Conselhos Tutelares em consequência de pais desempregados, dependentes químicos ou separados.

No que diz respeito aos servidores com comprometimentos psiquiátricos, eles são acompanhados em suas rotinas sociais, funcionais e familiares no Programa de Acompanhamento Psiquiátrico. Como um apoio, é realizado um atendimento individualizado e estendido aos familiares através do Programa de Atendimento Psicológico e Psiquiátrico Individualizado e Familiar, onde além de um atendimento quinzenal por um Psicólogo, sempre que necessário, por demanda espontânea, ou até por solicitação de Inspetor imediato, o servidor é encaminhado para tratamento em órgãos especializados.

Os programas desenvolvidos têm os resultados mensurados, através dos seguintes instrumentos para monitoramento: questionário aplicado nos clientes atendidos em cada programa e análise crítica e estatística dos dados obtidos com os questionários, realizada pela equipe da Gerência de Serviço Social.

Sob o ponto de vista do ambiente de trabalho, as instalações das inspetorias são espaços diversos dispersos em vários pontos da cidade. A heterogeneidade destes espaços relaciona-se com a diversidade em relação ao tamanho, ao ambiente do entorno (áreas de violência, de risco, etc) e com as condições destas instalações (banheiros, mobiliário, etc).

O guarda permanece até doze horas em seu posto de trabalho. Muitos dos postos de trabalho se localizam na rua, o que dificulta o acesso do servidor a um local para beber água ou ir ao banheiro.

A influência de fatores relacionados com o ambiente demandaria uma outra investigação detalhada, em razão da heterogeneidade dos ambientes de trabalho, isto sem falar no pressuposto, de que “a maioria das doenças são multifatoriais e a sua relação com o trabalho pode ser pouco clara, na medida em que o ambiente e a natureza do trabalho podem contribuir significativamente, mas como parte de inúmeros fatores” (1992 MAMTANI; CIMINO apud FERREIRA, 1997, p. 29).

Desde o ano de 2001, a empresa possui um sistema de desenvolvimento para ascensão na carreira, através de uma avaliação de desempenho com provas e testes. O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) criou um quadro operacional com seis classes: GM1 (na admissão e ingresso do guarda municipal), GM2 (segunda categoria de guarda), GM3 (líder operacional), GM4 (subinspetor), GM5 (inspetor) e GM6 (inspetor regional), cada uma delas com quatro níveis salariais (A, B, C e D). Para se chegar à classe GM6 (topo de carreira) são exigidos no mínimo seis anos como inspetor. Até então, todos os agentes eram guardas que eram nomeados. Após a aplicação de provas e testes foi realizado um enquadramento.

No período admissional, o Guarda realiza um curso de formação, onde recebe informações sobre os setores da instituição, seus direitos e deveres, e os benefícios que a empresa oferece.

A Coordenação de Recursos Humanos desenvolve vários programas de treinamento, sendo eles:

- Aperfeiçoamento Profissional para Líder Operacional - voltado para o aprimoramento de líderes operacionais que atuam nas mais variadas missões;
- Aperfeiçoamento Profissional para Subinspetor - voltado para o aprimoramento de subinspetores;
- Multiplicadores de Oferta Turística - preparativos na área de segurança comunitária para os Jogos Pan-Americanos 2007, numa parceria com Secretaria Especial de Turismo/Riotur e a Subsecretaria de Seleção e Aperfeiçoamento Funcional;
- Graduação - em parceria com a Universidade Estácio de Sá, a Guarda Municipal iniciou em 2004 o primeiro Curso Politécnico de Gestão de Sistemas de Segurança. Entre as disciplinas, destacam-se: Comunicação Empresarial, Gestão da Segurança Pública, Inteligência Empresarial, Sociologia do Crime e da Violência, Direito Constitucional Aplicado, Logística, Segurança em Redes, Direito Penal

Aplicado e Direito Administrativo. Ainda dentro desta parceria, a GM-Rio criou uma biblioteca com acervo de publicações referentes à Segurança Pública.

- Pós-graduação - Em conjunto com a Subsecretaria de Estudos e Pesquisas em Administração Pública, da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura e a Universidade Candido Mendes, ocorreu em 2004 e 2005, o 1º MBA de Gestão em Segurança Pública Municipal, formando 35 alunos;

- Telessalas - Em parceria com a Subsecretaria de Estudos e Pesquisas em Administração Pública, a Guarda Municipal promove o Programa de Elevação da Escolaridade do Servidor Municipal para seus funcionários;

- Programa de Educação à Distância - utiliza apostilas, aulas agendadas e serviço tira-dúvidas;

- Direção Defensiva à Distância - para a atualização de guardas municipais que atuam na função de motorista;

- Patrulhamento de Bicicleta, Técnicas de Trânsito, Manutenção de Bicicletas e Patrulhamento com Ciclistas;

- Condutores de Cães;

- Treinamento Motivacional - para combater a depressão, o estresse e a ansiedade, comuns à profissão de guarda municipal.

Especificamente, o Treinamento Motivacional tem destaque especial para o estudo. A Academia da Guarda desenvolve o treinamento motivacional com a promoção de palestras, o desenvolvimento de trabalhos manuais, a realização de dinâmicas de grupo, atividades lúdicas e exercícios de alongamento, com a organização de caminhadas em trilhas da Floresta da Tijuca e Morro da Urca e aulas de Tai-Chi-Chuan.

O programa foi desenvolvido, após o comando da Guarda constatar que a depressão, o estresse e a ansiedade foram responsáveis por quase 200 pedidos de auxílio-doença nos últimos dois anos.

Conduzido por psicólogas, pedagogas e instrutores, o treinamento visa melhorar o bem-estar do guarda no trabalho e, conseqüentemente, manter o padrão dos serviços prestados.

Já passaram por este treinamento 216 guardas, dos Grupamentos de Ações Especiais (GAE) e Tático Móvel (GTM), que atuam no controle urbano inibindo a ação de ambulantes ilegais. Até julho de 2006, passarão pelo curso todos os guardas da Coordenadoria de Trânsito.

O treinamento motivacional é solicitado pelo gestor de um grupamento ou de uma inspetoria, ou até mesmo pelo superintendente, quando identifica uma necessidade especial. O treinamento é apelidado ou conhecido vulgarmente pelos guardas como “antiestresse”. O programa é desenvolvido e individualizado, de acordo com a necessidade especial daquele grupamento.

O treinamento motivacional, também colaborou para estimular a melhoria no relacionamento entre os grupamentos GAE e GTM, pois começaram um a conhecer o trabalho do outro. Isso deu origem a aulas de treinamento e troca de conhecimento, sobre como procederem em situações diversas, reuniões para esclarecimento de dúvidas e práticas de atividades físicas conjuntas.

No que tange aos programas de atividade laboral, a GM-Rio possui situações diversas.

Inicialmente, as atividades físicas se restringiam aos empregados, lotados no prédio principal da Guarda, a chamada Academia, porquê não havia professores de Educação Física em número suficiente na equipe, para visitar 15 (quinze) Inspeorias e 08 (oito) Grupamentos.

A primeira proposta para realização de um programa de atividades físicas em uma Inspeoria, desenvolveu-se na Barra da Tijuca onde havia um guarda que possui formação em Educação Física. Atualmente, outras Inspeorias, como a 12º e a 15º também desenvolvem um Programa com atividades físicas tal como uma preparação para o trabalho. O trabalho na 15º foi com uma parceria com uma escola, onde o guarda em determinado horário poderia comparecer e realizar exercícios com acompanhamento de um professor.

Não há, portanto, um programa diário de exercícios, eles são realizados de acordo com as missões, quando então são executados exercícios específicos para as tarefas.

No entanto, no Grupamento de Ações Especiais (GAE) há uma grande quantidade de pessoas que se exercitam, porquê é requerido delas um perfeito condicionamento físico, pela necessidade de conter um meliante e situações de turba.

Portanto, nas instalações montadas pelo GAE e pelo GTM (Grupamento Tático Móvel) há um do-jô (tatame) para atividades de defesa pessoal, esteira e bicicleta ergométrica.

A EMV promove atividades de responsabilidade social. Dentre as atividades, existe um projeto de integração na Rocinha, Vidigal e áreas vizinhas, que é uma ação conjunta da Secretaria Municipal de Saúde e da Secretaria de Ação Social. Este projeto funciona no Centro de Cidadania Rinaldo De Lamare, onde são realizadas atividades sócio-educativas com crianças e adolescentes.

Há também um projeto de Judô e aulas de Tai-Chi-Chuan para alunos da rede municipal, ministradas pelo guarda municipal e instrutor de defesa pessoal Cláudio Araújo de Farias.

O projeto mais novo é o de cinoterapia, onde oito guardas adestradores e a equipe de veterinários do Grupamento de Cães de Guarda, foram selecionados e treinados, para o desenvolvimento de um trabalho para auxiliar no resgate da memória do idoso. As atividades são realizadas quinzenalmente, às terças feiras, no Retiro dos Artistas, em um centro de convivência no Camping e no Abrigo Cristo Redentor em Bonsucesso, sempre acompanhado por psicólogos da Diretoria de Recursos Humanos (DRH).

Os projetos sociais têm estimulado o interesse do guarda em se promover, para que possa, então, ter condições de participar destes projetos.

A Guarda Municipal do Rio de Janeiro possui também uma Banda criada em novembro de 1993, com 67 integrantes, estando sempre presente nos mais variados eventos na cidade e até em outros municípios. O comando da GM-Rio lançou, em setembro de 2000, o programa “Banda na Praça”, com o objetivo de resgatar valores culturais brasileiros, em shows gratuitos, que visam devolver a musicalidade a praças, parques, coretos e outros pontos públicos do Rio.

Os servidores possuem benefícios outros como: plano de saúde; banco de horas; piso e reajuste salarial; horas extras; adicional noturno; férias; anuênio; substituição; metas de produtividade; exame médico e plano de saúde; tíquete de refeição ou alimentação; vale transporte; reembolso creche; auxílio dependente com necessidades especiais; empréstimo material escolar; reembolso funeral; assistência jurídica; cursos profissionalizantes através de convênios; licença sem vencimentos; uniformes para uso diário; liberação do horário quando é estudante e vai realizar uma prova; refeição e descanso; seguro de vida – morte natural, acidente ou invalidez permanente; complementação de auxílio doença; escala de revezamento; adicional por habilitação especializada; convênio com drogarias e óticas; política habitacional para aquisição da casa própria e plano de habitação.

7 ANÁLISE CRÍTICA DOS FATORES QUE INTERFEREM NOS PROGRAMAS

O propósito deste tópico é dissertar sobre as dificuldades e limitações das atividades e dos programas de qualidade de vida no trabalho em uma organização pública.

Na análise dos dados, optou-se por tabular as dificuldades e limitações apontadas pelos 12 (doze) entrevistados, classificando-as em Fatores Críticos ou Condicionantes para Implantação e Manutenção de Programas e Ações em QVT.

Assim, nomearam-se três grupos de fatores críticos adaptando metodologia e denominação para grupamento de fatores críticos utilizada por Limongi-França (2004), sendo eles:

- condicionantes relacionados com as metodologias utilizadas para o desenvolvimento de ações e programas de QVT;
- condicionantes ligados a legitimidade e,
- fatores críticos relacionados com os recursos de uma forma geral.

FATOR CRÍTICO OU CONDICIONANTE	ESPECIFICAÇÃO	TOTAL DE PARTICIPANTES	TOTAL (%)
DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E AÇÕES EM QVT	Identificação das necessidades	07	58%
	Métricas e processos de avaliação	07	58%
	Imediatismo e superficialidade	06	50%
	Programas não integrados	04	33%
LEGITIMIDADE	Carência de profissionais para o trabalho	06	50%
	Dificuldades com mudanças de modo geral	08	37%
	Comprometimento/ visão das lideranças	04	33%
	Dúvidas quanto à manutenção e duração do programa	03	25%
	Desnível social do país	02	17%
RECURSOS	Falta de recursos	09	75%

Quadro 2 – Consolidado dos Pontos a melhorar nos Programas e Ações em QVT da Prefeitura

FATOR CRÍTICO OU CONDICIONANTE: LEGITIMIDADE
<p>Dificuldades com mudanças de modo geral (citado por 67% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas devem ter tempo para poder realizar as atividades e ações • Formar núcleos de pessoas com o objetivo de disseminar a importância das ações em qualidade de vida no trabalho como instrumento de valorização do servidor • Realização de ações conjuntas e reuniões para integração e visão global do Programa e suas ações • Necessidade de realização de testes piloto e reuniões de sensibilização como fase anterior a implantação de um programa • Os líderes não entendem a necessidade do servidor participar de uma atividade física, não liberam o servidor ou reclamam se ele chegar atrasado <p>Carência de profissionais para o trabalho (citado por 50% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de profissionais • Preparo e desenvolvimento do gerente/ líder do projeto • Necessidade do desenvolvimento e capacitação de multiplicadores para continuidade dos programas • Equipes sem remuneração específica para a execução de tarefas na gestão do projeto • Definição clara das responsabilidades nas parcerias
<p>Comprometimento/ visão das lideranças (citado por 33% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persistência de propósito do gestor na execução de um Programa • Falta de comprometimento do líder • O líder tem que ter a capacidade de perceber a importância de patrocinar o que a empresa está desenvolvendo • O líder tem que respeitar os Programas que estão dando certo há muito tempo <p>Dúvidas quanto à manutenção e duração do programa (citado por 25% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crença que o Programa vai acabar em razão da troca de governantes – eleição <p>Desnível social do país (citado por 17% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes condições e realidades de vida do servidor

Quadro 3 – Pontos a melhorar: legitimidade

FATOR CRÍTICO OU CONDICIONANTE: RECURSOS
<p>Falta de recursos (citado por 75% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência de recursos • Descontinuidade na alocação de recursos • Ausência de previsão de verba específica no orçamento para os programas • Número de programas e idéias superior ao volume de recursos • Obtenção de patrocinadores e parcerias • Manutenção de parcerias • Insuficiência de recursos financeiros para compra de materiais e logística em geral • Priorização na alocação de recursos em outras funções em detrimento às necessidades de reformas nas instalações • Necessidade urgente de recursos financeiros para readequação/ reforma de instalações físicas e compra de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos

Quadro 4 – Pontos a melhorar: recursos

FATOR CRÍTICO OU CONDICIONANTE: DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E AÇÕES EM QVT
<p>Identificação das necessidades (citado por 58% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de um planejamento, realização de pesquisas e reuniões de sensibilização • Conhecer seus servidores e suas necessidades • Falta levantamento das necessidades de cada realidade <p>Métricas e processos de avaliação (citado por 58% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e controle dos resultados • Processos de feedback são fundamentais • Dificuldade no acompanhamento de programas e atividades em razão do grande quantidade e localização dos postos de trabalho a supervisionar – ex. transporte • Necessidade de sistematização do acompanhamento da aplicação de recursos do programa • Ausência de metodologia ou sistema de avaliação da efetividade das ações/ programas <p>Imediatismo e superficialidade (citado por 50% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algumas ações não possuem continuidade • Alguns eventos são pontuais e ocorrem uma única vez • Não se devem restringir a promoção de exercícios físicos <p>Programas não integrados (citado por 33% dos participantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações limitadas a algumas unidades operacionais ou alguns Órgãos da Prefeitura • Realização de eventos comemorativos com ações conjuntas e divulgação dos programas e atividades

Quadro 5 – Desenvolvimento de Programas e Ações em QVT

Inicialmente, no que refere ao fator crítico – legitimidade – descrito no Quadro 3, tem a ver com as pessoas, com o nível de aceitação e abrangência das ações e programas de QVT na organização. Esse fator é relevante, principalmente se levarmos em consideração que 67% dos abordados apontam as dificuldades com mudanças, um fator condicionante para o sucesso de programas.

Também destacam que devem ser realizadas ações conjuntas e integradas, conferindo visibilidade e importância da QVT e da valorização do servidor.

A organização de núcleos foi uma sugestão paralela, no sentido de possibilitar um trabalho na cultura organizacional, como uma forma de disseminar o conceito de valorização do servidor.

É importante destacar uma opinião, quase unânime na investigação, que as pessoas não têm dificuldades na geração de programas e as idéias. Portanto, a gestão com pessoas, não representa o maior problema. As pessoas são muito criativas, mas quase sempre não há recurso suficiente para dar conta da implantação de todas as idéias geradas.

A importância do comprometimento do líder com a atividade é um fator apontado por 33% dos abordados. O líder tem que estar capacitado, orientado e deve perceber a importância que ele tem, tanto para o sucesso quanto para a manutenção de qualquer atividade, pois é ele quem comanda o negócio e a missão da empresa. Isto sem falar nas qualidades inerentes a um bom líder, como a necessidade de inteirar-se de forma contínua das dificuldades e dos problemas da área operacional.

A gestão dos recursos demanda um acompanhamento contínuo e metódico, o que requer elevado nível de organização e competência por parte do líder, em face do número reduzido de profissionais e a falta de remuneração específica para a organização de eventos.

Paralelamente, o preparo e a formação de multiplicadores é uma solução que pode favorecer a continuidade das atividades que são desenvolvidas em QVT. Exemplos específicos verificam-se na formação de multiplicadores no projeto “Corpo em Alerta” da COMLURB.

É importante falar na persistência e determinação do gestor, considerando que o compromisso com o cidadão na prestação do serviço público como uma prioridade, leva para um segundo plano na gestão, qualquer outra atividade ou função. Como um exemplo simples, podemos citar uma afirmativa de um questionado que traduz esta conclusão: “não interessa o que está acontecendo, o caminhão vai ter que passar, o gari vai ter que recolher o seu lixo”.

A persistência envolve um desprendimento do líder, independente do fato se este líder, é ou não, o autor daquela idéia. Um ideal de afirmativa, pode representar-se na opinião de um gerente quando define a si próprio como “um gerente pá mecânica”, pois ele empurra as idéias. Considera que um líder, na maioria das vezes colabora com um pessoal que já está há muito tempo desenvolvendo os programas, já se sensibilizaram com os problemas, muito mais que ele mesmo, o líder, que está há pouco tempo.

Portanto, não é verdadeira a hipótese que a troca periódica de gestores, motivada pelas eleições, tem forte influência nos programas, tanto para o sucesso quanto para o fracasso. No entanto, 25% dos entrevistados referem que a cada eleição os servidores acham que determinado programa vai acabar.

Os recursos representam um segundo grupo de fatores condicionantes para o sucesso ou o fracasso de atividades e programas de QVT, apontado por maioria de 75% dos questionados (ver no Quadro 4).

O recurso financeiro, a obtenção de patrocinadores, a realização e manutenção de parcerias são apontados por maioria dos entrevistados, como fatores que interferem desde a realização de uma atividade, quanto de sua continuidade.

Os entrevistados identificaram a importância da alocação de recursos de forma contínua e fixa para os programas existentes, e, sobretudo, a manutenção de atividades, que têm sido objeto de valorização ou de campanhas de sucesso.

Além do recurso financeiro propriamente dito, é identificada a necessidade da alocação de materiais que envolvem desde papel para formulários a equipamentos.

A ausência de recursos financeiros em quantidade suficiente, também impacta tanto para a realização de reformas necessárias nas unidades operacionais e administrativas, quanto para a aquisição de equipamentos e mobiliários ergonômicos, de forma a promover uma melhoria das condições de trabalho de forma geral. Tal afirmativa justifica-se pelo fato de que quando na elaboração de planos de ação, várias ações integradas são planejadas de uma maneira geral, e apesar das necessidades de modificações ou adaptações no ambiente de trabalho serem contempladas, por uma questão de prioridade no investimento ou de volume dos gastos que serão realizados, estas necessidades são colocadas em segundo plano, ou mesmo são realizadas em apenas algumas unidades, não conferindo a visibilidade e o impacto que haveria, se fossem efetuadas em conjunto com a implantação do programa ainda nas suas fase iniciais.

Inicialmente, do ponto de vista das metodologias para implantação tanto de ações quanto de programas de QVT, pode-se constatar como mostra o Quadro 5, fatores relacionados com as fases de sensibilização, planejamento, execução, e avaliação idealmente necessárias para o desenvolvimento de quaisquer atividades de QVT. Considerando estas fases, 50% dos entrevistados identificam que as atividades realizadas são isoladas e pontuais.

Já uma maioria de 58% destacou a relevância do planejamento e avaliação dos programas. A execução de pesquisas prévias acerca das necessidades dos servidores, a previsão de atividades para sensibilização e envolvimento das pessoas, bem como a realização de testes piloto, diminui a possibilidade de erro,

porquê você planeja e promove atividades que atendem às expectativas, testa as atividades e projetos, as modifica ou promove melhorias.

As métricas e processos de avaliação carecem de uma periodicidade e correlação com os resultados no trabalho.

Os questionados consideram importante o acompanhamento e avaliação periódica dos benefícios dos programas, bem como a clareza das responsabilidades nas parcerias. Referiu-se ainda, a necessidade de se vincular os resultados das ações dos programas com as taxas do absenteísmo ou o número de licenças médicas.

Uma dificuldade apontada para o processo de avaliação foi a necessidade de supervisão em um grande número de unidades administrativas e operacionais, ou ainda a dificuldade de acesso a estas unidades em razão da localização geográfica, o que incluiria dificuldades com transporte.

8 CONCLUSÃO

Conclui-se que é possível conciliar ações e programas em QVT com a dinâmica da gestão em organizações públicas. O investimento em programas de qualidade de vida no trabalho torna-se uma questão estratégica, através da valorização das pessoas.

Os programas e ações em QVT que se mantêm nos órgãos pesquisados são sobremaneira, valorizados pelos servidores.

A investigação das dificuldades e limitações, bem como a descrição das experiências desenvolvidas, favoreceram a identificação das possibilidades, alternativas e fatores condicionantes para implantação, desenvolvimento e manutenção de programas de QVT.

O perfil dos respondentes foi composto por gerentes com formação universitária, atuando pelo menos há cinco anos no serviço público.

Na análise deste perfil dos gestores entrevistados, verificou-se que 100% dos abordados participaram de cursos específicos na área da gestão com pessoas. No entanto, não foi uma condição essencial para formação dos mesmos, a realização de cursos específicos em qualidade ou qualidade de vida no trabalho. Identificou-se que o mais importante para eles é a habilidade na gestão com pessoas.

Todos os gestores entrevistados possuem formação ou experiência por mais de dois anos, no serviço público, em gestão com pessoas, mas não especificamente em qualidade ou qualidade de vida. Para a maioria, o gestor eficaz tem um perfil daquele que conhece e executa o trabalho, se necessário o operacional.

Para o sucesso de alguns programas, não importa o tempo ou mesmo a troca de gestores, mas sim a colaboração destes gerentes com o programa que está sendo desenvolvido. É importante que os gerentes reconheçam a importância de um determinado projeto ou atividade para que favoreçam a participação dos servidores, entendendo a necessidade de liberação dos mesmos do trabalho para participação nas atividades. Na realidade, o gerente que colabora, identifica que o que é desenvolvido em QVT é uma parceria onde ele vê resultado na pessoa que ele lidera.

A preocupação em investigar o conceito que os dirigentes dos órgãos pesquisados tem sobre QVT, foi com o objetivo de verificar se percebiam claramente a diferença entre o que é um programa de QVT e uma ação pontual em QVT.

Quanto ao conceito de qualidade de vida no trabalho, 100% dos abordados demonstrou uma noção clara do que é QVT. No entanto, ocorreu certa diferenciação quanto à percepção do conceito.

A maioria dos entrevistados associa o conceito de QVT com uma sensação de bem-estar, de sentir-se bem consigo mesmo e no ambiente de trabalho.

De forma diferente, para os demais questionados, QVT aparece como um conjunto de ações, visando minimizar os impactos no trabalhador dos efeitos do trabalho e favorecer a performance da organização.

Portanto, apesar de associada à saúde, ao bem-estar, a satisfação, a motivação e a valorização, o conceito se amplia e engloba associações com produtividade, integração social e a eficiência e humanização organizacionais.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas nos órgãos pesquisados com foco na QVT, representam desde iniciativas isoladas para lazer, recreação, prevenção e promoção à saúde, quanto ações estruturadas na forma de programas devidamente planejados, implantados e dotados de uma sistemática para monitoramento e conseqüente avaliação dos resultados.

Uma relação direta é estabelecida entre QVT e a prática de exercícios e medicina alternativa. Depoimentos de servidores satisfeitos com os resultados das ações desenvolvidas comprovam que os exercícios provocam benefícios relacionados diretamente com a saúde em geral, a saúde cardiovascular, a osteomioarticular e também com o desempenho profissional.

O presente trabalho focalizou a investigação dos fatores que interferem na implantação e manutenção de programas através da seguinte questão - “Quais são as principais dificuldades e limitações em um programa de qualidade de vida no trabalho?”.

A análise mostrou duas principais conclusões. Grande relevância se deu a tudo aquilo que é necessário para realização e, continuidade de eventos e ações, de uma forma geral, em qualidade de vida no trabalho. Foram identificados, principalmente, dois fatores de maior relevância, recursos e a necessidade de sensibilização, planejamento, acompanhamento e avaliação para o desenvolvimento tanto de ações pontuais quanto de programas em QVT.

Os recursos, tanto humanos quanto financeiros foram o principal fator apontado pelos entrevistados. Os recursos humanos em quantidade suficiente, representam equipes montadas tanto para o planejamento e estruturação de eventos e

atividades, quanto para o acompanhamento e análise dos resultados. Já os recursos financeiros, não só podem ser obtidos com parcerias com outros órgãos da Prefeitura, bem como, com a alocação, devidamente prevista no orçamento, de verba destinada para estas ações e programas.

O outro fator, que interfere tanto na implantação quanto na manutenção de programas e ações em QVT, é a necessidade de sensibilização, planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades.

Acima de tudo, como um resultado da investigação, percebe-se que iniciativas pontuais e isoladas em QVT não tiveram garantia de continuidade, e se extinguiram a partir do momento em que cessou o financiamento.

Em paralelo, uma avaliação minuciosa e planejada das condições e dos equipamentos disponíveis nos locais de trabalho; a análise da organização e das necessidades dos servidores, bem como dos processos de trabalho; e a promoção de atividades educacionais e recreativas objetivando promover uma maior integração entre as pessoas, representou condição precípua para o sucesso das ações de todos os programas observados nas organizações que as realizaram.

Portanto, com base nestas informações, recomenda-se que as ações em qualidade de vida no trabalho não devem ser atividades e eventos periódicos ou isolados. As ações devem ser estruturadas, na forma de programas devidamente acompanhados, através da aferição com o uso de indicadores, das melhorias provenientes de suas ações.

Cabe destacar que o trabalho desenvolvido na concessão de benefícios pelos setores responsáveis pela gestão com pessoas. Percebeu-se que tanto os acordos coletivos, como a busca por parcerias com empresas, visando conceder aos trabalhadores desde descontos a parcelamentos diversos em produtos e serviços, acarretaram acréscimo no número de benefícios concedidos aos servidores, além dos benefícios já concedidos pela Prefeitura.

Não foi possível realizar um levantamento dos motivos de adoecimento e comentar aqueles que estivessem associados aos níveis de qualidade de vida no trabalho, independentemente dos motivos estarem ou não caracterizados legalmente como acidentes de trabalho. A Gerência de Acompanhamento da Saúde do Servidor (GASS), da Secretaria Municipal de Administração, está iniciando um trabalho de informatização dos dados relacionados com os motivos dos pedidos de afastamento por problema de saúde, o que possibilitará o acesso e a qualificação

das informações, correlacionando-as com as taxas de absenteísmo e com os pontos críticos no trabalho.

Sendo assim, a utilização dos dados referentes às licenças médicas, como por exemplo, o tipo e número de licenças concedidas para tratamento de saúde, pode ajudar a definir os focos de atenção e prioridades para ações e programas de QVT. As iniciativas devem se refletir na melhoria da saúde física e mental do servidor e por fim nortear a definição e o estabelecimento de políticas na gestão com pessoas.

Inicialmente, urge a adequação dos ambientes de trabalho, dotando-os de mobiliário e equipamentos que permitam a adoção de posturas corretas durante a jornada, sob o ponto de vista da ergonomia e da carga de trabalho.

Em prosseguimento, além das pesquisas específicas em QVT, porquê não sugerir, a realização de pesquisas de clima organizacional, de satisfação do cliente interno, levantamentos de problemas trabalhistas e com sindicatos, bem como a quantificação das atividades desenvolvidas para o lazer, a recreação, a promoção e educação à saúde.

Especial referência deve ser expressa à experiência desenvolvida pela Empresa Municipal de Limpeza Urbana, quando através dos inúmeros e constantes levantamentos que realizou, praticamente com a totalidade de seus empregados, permitiu a aferição parcial do nível de QVT na empresa.

Assim, tendo em vista a continuidade e o aprofundamento das considerações realizadas no presente estudo, recomenda-se a realização de outras investigações na forma de projetos por Órgão/ Secretaria ou Unidade da Prefeitura do Rio.

As pesquisas, quando for o caso, devem ser realizadas em acordo com o grupamento profissional que exerce atividades onde hajam especificidades relacionadas a categorias profissionais. Devem ser considerados as diferenças, valores e o grau de importância que os indivíduos conferem às suas necessidades.

9 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA. **Saúde Corporativa – o capital humano do século 21 - despesa ou investimento?** São Paulo. p. 1-2, Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos013.php>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

BATISTA, D.B.K; COZO, A.S. **Programas de Qualidade de Vida no Trabalho: um olhar sobre seus benefícios para as empresas e para os colaboradores.** São Paulo: Associação Brasileira de Qualidade de Vida, Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos026.php>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. 667 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 05 de outubro de 1988. São Paulo: Manole, 2004. 398 p.

BÚRIGO, C.C.D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.** Florianópolis: Insular, 1997. 182 p.

CARDOZO, M. **Hábitos de atividade física relacionados a saúde dos executivos da COMLURB.** 2001. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência da Performance Humana) - Instituto de Educação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campos, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. v.1

CORREIA, A.C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. **Caderno de pesquisas em administração,** São Paulo, v. 1, n.11, p. 1-7, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.crd2000.hpg.ig.com.br/textos/artigo368.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2005.

FARIAS, J.C.A. Agradecimento e sugestões. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ic_ic@terra.com.br> em 19 abr. 2005.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 115 p.

FERREIRA, J. A. **Lixo hospitalar e domiciliar: semelhanças e diferenças.** 1997. 218 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 1997.

FREITAS T.S.; AMORIM, T.N.G.F.; BARROS FILHO, M.R.C. Servidor público e qualidade de vida: união impossível? In: CONGRESSO IBEROAMERICANO, 2003. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, p. 1-24, 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp/iberoamerican/Papers/0152_congressoiberoamericanoumauniaoimpossivel.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho- QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 217 p.

MACHADO, R.C.R.M. **O papel do servidor público**. Temis, Fortaleza, p. 1-4, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.temis.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

MONACO, F.F; GUIMARÃES, V.N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6., 1999. Sessões Temáticas. Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. (S.L.), p. 1-25, 33k. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/vienc/st.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

MORETTI, S; TREICHEL, A. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo Pós**. Santa Catarina, v.1, p. 73-80, ago./dez., 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br>>. Acesso em: 26 fev. 2005.

NERA, L. Ações preventivas melhoram a saúde dos servidores. **Revista SP.GOV**, São Paulo, n. 6, p. 1-3, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6AcoesPreventivas.htm>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

OGATA, A. **Qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social empresarial**. São Paulo, Associação Brasileira de Qualidade de Vida, p. 1-3, [200_]. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos027.php>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

_____. **O exemplo como valor fundamental para o gestor do Programa de Qualidade de Vida.**, São Paulo: Associação Brasileira de Qualidade de Vida p. 1-2, [200_]. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos014.php>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

PEREIRA, R.L.; BERNHARDT, A. A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do Século XXI. **Revista de Divulgação Técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Santa Catarina, v.2, n.6, p. 51-55, jun./set. 2004. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/hp/revista>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

REGO, A. **Qualidade de vida no trabalho: o nexos entre a saúde das organizações e a saúde dos seus colaboradores**. Lisboa, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 2004. Disponível em: <<http://www.ua.pt/uaonline>>. Acesso em: 08 mar. 2005.

RIO DE JANEIRO (cidade). Secretaria Especial de Prevenção à Dependência Química. **Relatório consolidado do Curso de Formação de Agentes Multiplicadores:** Alunos Capacitados de 2001 a junho de 2006. Rio de Janeiro, 2006.

_____. Empresa Municipal de Limpeza Urbana. **Coral:** Canta, canta, minha gente!. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/comlurb>>. Acesso em: 26 jun. 2006.

_____. **Projeto Visitas Guiadas:** Centro Cultural Banco do Brasil. Rio de Janeiro: Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa, 2006. 1 folder.

_____. **Treinamento sobre a operacionalização da Biblioteca Volante.** Rio de Janeiro: Universidade Corporativa da Comlurb (Unicom), Escola de Cidadania Corporativa, Centro de Informações Técnicas, Programa Ler e Viver, [200_]. Apostila.

_____. **Relatório Anual da Gerência de Atendimento ao Empregado e Comunicação Corporativa.** Rio de Janeiro, 2005.

_____. **Relatório da Pesquisa Perfil do Empregado.** Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Unicom:** apresentação. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www2.rio.rj.gov.br/comlurb/unicom/apresentacao.asp>>. Acesso em: 26 jun. 2006.

_____. **Unicom:** Escolas Formação de Escolaridade. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/comlurb/unicom/form_escol_pri.asp>. Acesso em: 29 set. 2006.

_____. **Unicom:** Escolas Formação Profissional. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/comlurb/unicom/form_prof_pri.asp>. Acesso em: 29 set. 2006.

_____. **Unicom:** Escolas Gerencial. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/comlurb/unicom/form_geren_context.asp>. Acesso em: 29 set. 2006.

_____. Empresa Municipal de Vigilância S/A. **Guarda Municipal:** conheça a Guarda - criação. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www2.rio.rj.gov.br/gmrio/html/aguarda/criacao/criacao.htm>>. Acesso em: 26 set. 2006.

_____. **Guarda Municipal:** estrutura administrativa. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www2.rio.rj.gov.br/gmrio/html/aguarda/estrutura/estrutura.htm>>. Acesso em: 26 set. 2006.

_____. **Guarda Municipal:** programas sociais. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/gmrio/html/programas_sociais/integracao/integracao.htm>. Acesso em: 26 set. 2006.

_____. _____. Portaria “N” SE n. 11, de 16 de março de 2004. Estabelece os Programas da Gerência do Serviço Social da EMV/DRH. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**, p. 1-6, 19 mar. 2004. Disponível em: <<http://doweb.rio.rj.gov.br>>. Acesso em: 20 set. 2006.

_____. Secretaria Municipal de Administração. Assessoria de Comunicação Social. Medicina alternativa no trabalho garante bem-estar e qualidade de vida. **Jornal do Servidor** – A Prefeitura do Rio, Rio de Janeiro, Ano I, n. 1, p. 1-4, jun. 2003.

_____. _____. Assessoria de Comunicação Social. Programa de Medicina Alternativa atinge 250 atendimentos semanais. **Jornal do Servidor** – A Prefeitura do Rio, Rio de Janeiro, Ano I, n. 2, p. 1-4, jul. 2003.

_____. _____. Assessoria de Comunicação Social. Programa de Medicina Alternativa atinge 250 atendimentos semanais. **Jornal do Servidor** – A Prefeitura do Rio, Rio de Janeiro, Ano I, n. 3, p. 1-4, ago. 2003.

_____. _____. **Novos direitos do servidor**. Rio de Janeiro, p. 1-24, 16 abr. 2003. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/sma>>. Acesso em: 06 jun. 2005.

_____. _____. **Recursos humanos**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/sma>>. Acesso em: 06 jun. 2005.

_____. Secretaria Municipal de Saúde. Programa de Medicina Alternativa. **Relatório de Pesquisa de Avaliação do Projeto Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro, 2004.

_____. _____. Programa de Medicina Alternativa. **Estatística Geral do ano de 2005**. Rio de Janeiro, 2006.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 206 p.

ROSA, D.D. Impedimento do Art. 30, Inc. I, do Estatuto da OAB. **Âmbito Jurídico**, (S.L.), p. 1-3, 1988-2002. Disponível em: <<http://www.ambito-juridico.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

SANTOS JÚNIOR, A.A; ZIMMERMANN, R.C. A qualidade de vida no trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos sediada na Região Operacional 08. **Administração On Line**. Santa Catarina, v. 3, n. 4, p. 1-26, out./nov./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.fecap.br/admonline/art34/aldo.htm>>. Acesso em: 08 mar. 2005.

SOUZA, I; VENDITTI JÚNIOR, R. Ginástica laboral: contribuições para a saúde e qualidade de vida de trabalhadores da indústria de construção e montagem – case TECHINT S.A. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 10, n.77, p. 1-15, out. 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd77/laboral.htm>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Boletim Caia na Rede**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Núcleo de Estudos em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, São Paulo, ano 3, n. 11, p. 1-2, jul/set. 2001.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996. 191 p.

WENDT, I.U; GUIMARÃES, M.L.; SONAGLIO,K.E. **A importância do lazer na qualidade de vida do trabalhador**. Santa Catarina: Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina. p. 1-16. 2005. Disponível em: <<http://www.assesc.com.br/paginas/5.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2005.

ANEXOS

A - Roteiro para Entrevista

NOME: _____

DATA: _____ HORA: _____ (início) _____ (término)

Nome da Instituição: _____

- 1) Qual a sua função?
- 2) Há quanto tempo você trabalha no serviço público?
- 3) Como você define qualidade de vida no trabalho?
- 4) Você participou de cursos específicos em gestão de pessoas ou da qualidade? Você considera prioritária a formação específica em qualidade?
- 5) Quais são as atividades desenvolvidas em seu trabalho com foco na qualidade de vida no trabalho? Como são vistas pelos servidores estas atividades?
- 6) Em sua opinião quais são as principais dificuldades e limitações em um programa de qualidade de vida no trabalho?

B - Definições de Qualidade de Vida no Trabalho apresentadas pelos gestores abordados nas entrevistas realizadas nos órgãos pesquisados

1. “Qualidade de vida no trabalho para mim é quando meu ambiente de trabalho é saudável no que se refere à saúde física e à dimensão social. Quando faço o que gosto, sendo ouvido e valorizado” (C.L.R.S – Instituição C).
2. “Eu não entendo Qualidade de Vida no Trabalho, eu entendo Qualidade de Vida que é quando você consegue equilibrar todas as coisas da sua vida, quando você tem um ambiente de trabalho bom, local bom, colegas legais. A sua contrapartida é sua vida pessoal, se uma está bem a outra tem que estar também. Junto com tudo com seu hobby, esporte, mente e corpo são, se você equilibra isso você tem qualidade de vida” (J.S – Instituição C).
3. “Não consigo fazer essa divisão. Eu vejo empresas, com uma lista de benefícios, em que as pessoas não gostam de trabalhar. Eu posso trabalhar em uma empresa com tudo, móveis agradáveis, um bom plano de saúde e não gostar do trabalho, e das pessoas com quem trabalho! Tem como dividir? Não. Só consigo dividir os espaços físicos, casa e trabalho” (R.S.M. – Instituição C).
4. “Quando ele consegue chegar do início ao fim do trabalho dele sem se aborrecer ou se alterar. Se ele conseguir fazer isso, ele já melhorou a qualidade de vida dele naquele momento. A gente vê todos os dias uma pessoa reclamando de chefe ou de situações no trabalho, mas quando ela consegue ouvir isto e ainda sorrir para você no final do dia, ela já atingiu uma qualidade na vida dela, ela conseguiu um bem-estar ao sair do trabalho” (Z.S – Instituição A).
“As pessoas devem ser como bambus que levam cinco anos para crescer. O bambu cresce dentro da terra. Ele vai crescendo, vai ramificando as raízes. Aí, ao final de cinco anos nasce um brotinho. Se aquele brotinho for bem, em alguns dias, ele sobe direto vinte e cinco metros porquê a raiz dele é forte. Se bater uma ventania como aquela tsunami e arrebentar tudo, ele vai envergar, vai para um lado, vai para outro e não vai quebrar. Tudo vai passar por ele, mas ele vai continuar no mesmo lugar. Vai pender para um lado e para outro, mas estará lá, firme e forte. Assim, não adianta você ser duro o tempo todo, o que é duro quebra com facilidade. Por exemplo, se você pegar uma madeira de lei e jogá-la em um precipício, por mais que ela seja pesada e forte, se ela bater em uma pedra qualquer, vai se quebrar. Então, as pessoas quando vêm duras de raiva e com

rancor, a única coisa que acontece, é que quebram os seus órgãos internos com doenças. Portanto, quando você fala que não pode fazer ou não consegue fazer alguma coisa, você cria tal situação que a circulação sanguínea no seu organismo começa a piorar. Da mesma forma, o seu intestino para de funcionar, aí você está querendo defecar e não consegue, daí a expressão enfezar-se, quando então você começa a se aborrecer, nada começa a fluir e tudo dá errado” (Z.S – Instituição A).

5. “Qualidade de Vida no Trabalho se traduz por ações e mobilizações que melhoram a vida das pessoas, no âmbito profissional e pessoal” (Q.D.A.W. – Instituição C).
6. “Qualidade de vida passa desde a sua formação acadêmica, a partir do momento em que você trabalha com uma determinada coisa e que você gosta daquilo que você faz, você já tem cinquenta por cento para ser uma pessoa feliz” (L.C.S.M. – Instituição B).
7. “Eu vejo qualidade de vida no trabalho, como algo que o funcionário sinta o prazer de exercer as atividades dele e ver que é fundamental esta atividade pelo serviço que ele presta. O guarda às vezes percebe que existem “n” situações que têm destaque na vida dele, e quando ele se dá conta de que é fundamental onde está, isto para ele tem um valor muito grande. É o reconhecimento do próprio cidadão da rua!” (M.C.M.S – Instituição D).
“Independente de todas as situações que possam ser frustrantes, o guarda sabe que o trabalho dele faz bem para alguém, e isso já dá para ele o prazer de fazer o que ele faz. Desta forma, a empresa tem que dar o apoio, mesmo que a pessoa não atinja plenamente sua satisfação. O apoio através do reconhecimento, não só a gestão, mas através de cada chefia, cada profissional dentro da organização reconhecer o valor do seu colega de trabalho” (C.C.P. – Instituição D).
8. “O servidor bem cuidado, bem atendido e reconhecido, trabalha melhor e mais feliz, e presta um melhor serviço e um bom atendimento ao cidadão” (A.C.S.R. – Instituição A).
9. “A qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação dos funcionários de uma empresa junto ao Recursos Humanos, este sempre procurando criar um ambiente de integração, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários. O Recursos Humanos busca na Qualidade de Vida no Trabalho principalmente dois aspectos importantes que é o bem-estar do

trabalhador e a eficiência organizacional. Porquê com a necessidade das empresas se tornarem mais competitivas no mercado, esta busca incessante de qualidade total se torna prioridade para se alcançar o sucesso, que se focaliza diretamente no potencial humano e no meio que convive em todos os sentidos. Um programa adequado de Qualidade de Vida em Recursos Humanos busca uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo.”