UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARINA LAIS DE ARAUJO E ARAUJO

AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Salvador
2015

MARINA LAIS DE ARAUJO E ARAUJO

AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profª. Dra. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul

Co-orientadora: Profª. Drª. Daniela Campos Bahia Moscon.

Salvador
2015

Ficha catalográfica elaborada pelo sistema de bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities.

Araújo, Marina Laís de Araújo e

Ações de qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia./ Marina Laís de Araújo e Araújo.- Salvador: UNIFACS, 2015.

101 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profª. Dra. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.
Co-orientadora: Profª. Drª. Daniela Campos Bahia Moscon.

1. Administração de empresas – Satisfação no trabalho. 2. Qualidade de vida no trabalho. I. Fadul, Élvia Mirian Cavalcanti, orient. II. I. Fadul, Daniela Moscon, Campos Bahia, co-orient. III. Título.

CDD: 658.0019

MARINA LAIS DE ARAUJO E ARAUJO

AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada ao Curso Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul – Orientadora _____
Doutora em Urbanismo pela UPEC - Université Paris-Est Créteil Val de Marne
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Daniela Campos Bahia Moscon – Co-orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Salvador, de de 2015.

A meu pai, minha mãe, Zé e Dinha, pelo amor, respeito e incentivo,
A Otto pelo apoio, companheirismo e carinho,
À minha família por acreditar em mim
Aos meus amigos pela preocupação e pelos momentos de descontração.

AGRADECIMENTOS

Em meio a tantas pessoas a quem quero agradecer esta conquista, começo agradecendo a Deus por iluminar meus caminhos e por colocar pessoas maravilhosas em minha vida, sendo fonte de paz, saúde e perseverança.

A meu pai, minha mãe, Zé e Dinha, pelo amor, respeito e incentivo, por sempre estarem presentes e acreditarem em mim. Tenho muito orgulho de vocês.

A Otto, pelo carinho, compreensão, apoio e estímulo. Sem dúvida essa jornada teria sido muito mais difícil se você não estivesse ao meu lado.

A Goretti pela escuta atenta e por me ofertar suporte fundamental, fazendo-me enxergar meu potencial.

A Carol, a Mariana, a Marina, às MG, a Tanure e a todos os meus amigos, pela preocupação, por estarem dispostos a me ouvir e a me ajudar, e, por me fazerem rir e tornar tudo isso mais leve.

A Profa. Élvia, por ter me acolhido desde a iniciação científica. Fonte de inspiração e exemplo de humildade.

A Dani pelo cuidado e paciência, por me ajudar a refletir e a ter calma. Sua presença foi fundamental.

A Prof. Augusto por sempre perguntar como eu estava, a Prof. Fialho por estar disposto a me ajudar, a Prof. Lindomar por tantas vezes que me escutou, a Profa. Jader pelo incentivo e palavras de carinho, a Prof. Miguel por nunca ter desistido de mim, a Profa. Vanessa por ter me incentivado a fazer mestrado quando eu ainda era da iniciação científica e a todos os outros Professores, os quais enriqueceram minha experiência no mestrado.

A Irá por sempre estar disposta a me ouvir e pelas risadas. Agradeço também a toda a equipe da Unifacs, em especial a Roseli, que me tratou com carinho, buscando facilitar minha vida.

A Graça, pelo apoio e puxões de orelha. Agradeço a Geo, Neudenir, Farlei, Claúdio, Ana Helena e Ducila, e, a todos os colegas que compartilharam comigo momentos de desespero, de felicidade e de superação.

À FAPESB, pelo suporte financeiro oferecido, o que me proporcionou mais tranquilidade e eficiência na dedicação do meu tempo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia por ter aberto as portas e por demonstrarem respeito e interesse em contribuir com a pesquisa. Agradeço em especial a Diretora de Recursos Humanos, Janaina Castro, pela atenção e disponibilidade.

Agradeço também aquelas pessoas que falaram que eu escolhi o caminho errado, que eu era muita nova para fazer mestrado, vocês foram sem dúvida essenciais para eu ter tido força para ultrapassar cada obstáculo e vencer essa etapa da minha vida.

“Aprendi que vou demorar muito para me transformar na pessoa que quero ser, e devo ter paciência. Mas, aprendi também, que posso ir além dos limites que eu próprio coloquei”

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo dessa dissertação é compreender quais são os limites e as possibilidades de implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Considera-se a Qualidade de Vida no Trabalho a partir do conceito de Limongi-França (1996), que é descrito como o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Para alcançar o objetivo, foi realizado um estudo de caso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, a partir da utilização de uma entrevista semiestruturada com a Diretora de Recursos Humanos e da aplicação de um questionário com funcionários concursados das Varas localizadas nos Fóruns de Salvador. Os dados coletados foram avaliados a partir da análise de conteúdo, descritiva e de correlação. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, descritiva e de caráter exploratório. Ao final da pesquisa observou-se que, apesar de existir uma quantidade significativa de ações implantadas voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho e dessas ações apresentarem um alto grau de adesão, há mais limites do que possibilidades ao implantar ações dessa natureza. Esse fato está relacionado ao contexto em que o órgão está inserido. Em relação ao contexto mais amplo verifica-se, por exemplo, a recente autoadministração e a extensão territorial. Já quanto ao contexto específico constatou-se, por exemplo, a falta de explicação sobre o motivo da implantação e continuação da realização das ações e o fato de não existir uma verba destinada especificamente para essas ações. Com isso, verifica-se que há uma falta de foco no tratamento do tema da Qualidade de Vida no Trabalho, além de resultados como o índice baixo de favorabilidade quanto às ações implantadas e quanto à satisfação dos trabalhadores com a sua própria Qualidade de Vida no Trabalho. Logo, evidencia-se que, mesmo sem sistematização e planejamento, é possível alcançar resultados com a simples implantação de ações, entretanto, estes são importantes meios para que as ações sejam adequadamente implantadas, para que cumpram realmente as suas finalidades, e, ainda, para a identificação de outras ações que possam gerar a melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to understand what are the limits and possibilities of implementation of actions and programs about Quality of Life at Work at the Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. It is considered the Quality of Life at Work from the concept of Limongi-França (1996), as a set of shares of a company that involves the implementation of improvements and managerial, technological and structural innovations in the workplace.To achieve the goal, it conducted a case study of the Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, from the use of a semi-structured interview with the Director of Human Resources and the application of a questionnaire with gazetted employees of the sticks located in Salvador Forums. Data were evaluated from the content analysis, descriptive and correlation. This is a qualitative and quantitative research, descriptive and exploratory. At the end of the study, it was observed that although there is a significant amount of actions implemented for the Quality of Life at Work and these shares represent a high level of compliance , there are more limits than possibilities to implement such actions. This fact is related to the context in which the body is inserted. In relation to the broader context is found, for example, the recent self-administration and spatial extent. As for the specific context it was found, for example, the lack of explanation as to the implementation and continuation of the realization of the actions and the fact that there is no amount allocated specifically for these actions. Thus, it appears that there is a lack of focus on the issue of treatment of Quality of Life at Work, and results as the low level of favorability concerning the actions implemented and the satisfaction of employees with their Quality of Life at Work. Thus, it is clear that even without systematization and planning, you can achieve results with the simple implementation of actions , however, these are important means to ensure that actions are properly implemented so that really fulfill their purposes, and also to identify other actions that may generate improvement in Quality of Life at Work.

Keywords: Quality of Life at Work, Actions and Programs Quality of Work Life and Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Transição relacionada ao modo de ver a Qualidade de Vida no Trabalho a partir das concepções de Nadler e Lawler (1983) e Paiva e Couto (2008) 22
Figura 2 – Potencialidades biológicas, psicológicas e sociais.....25
Figura 3 - Visão de pessoa no trabalho (BPSO) 26
Figura 4 – Organograma do Poder Judiciário.....35
Figura 5 – Despesas do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia 38
Figura 6 – Os agrupamentos dos trabalhadores do serviço público.....39
Figura 7 – Total de servidor por 100.000 habitantes 41
Figura 8 – Etapas da coleta de dados.....47
Figura 9 – Modelo de Análise.....50
Figura 10 – Categorização dos dados obtidos na coleta de dados 53
Figura 11 – Grau de Centralidade das Palavras-chave.....60
Figura 12 – Conceito das dimensões Biológica, Psicológica, Social e Organizacional 73
Figura 13 – Ações por dimensão BPSO.....74
Figura 14 – Nuvem de palavras das ações que mais impactaram positivamente os funcionários nos últimos doze meses.....79
Figura 15 – Mapa de categorização da Categoria Sobrecarga 81
Figura 16 – Esquematização dos resultados encontrados.....86

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1 – Local de Trabalho dos Participantes.....43
Gráfico 2 – Idade dos Participantes 45
Grafico 3 – Tempo de Serviço na Organização e no Cargo.....46
Grafico 4 – Interesse dos participantes em usufruir das ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia 70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ações de Qualidade de Vida no Trabalho 27

Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos específicos da pesquisa 54

Quadro 3 – Ações voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho realizadas pelo Tribunal de Justiça da Bahia 63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia ...41

Tabela 2 – Quantidade de Varas em razão da matéria.....43

Tabela 3 – Procedimento utilizado para definir centralidade das palavras-chave fornecida pelos funcionários sobre o significado da Qualidade de Vida no Trabalho para eles.....59

Tabela 4 – Índice de favorabilidade ações pertencentes à dimensão biológica.....75

Tabela 5 – Índice de favorabilidade das ações pertencentes à dimensão psicológica 76

Tabela 6 – Índice de favorabilidade das ações pertencentes à dimensão social 76

Tabela 7 – Índice de favorabilidade das ações pertencentes à dimensão organizacional 77

Tabela 8 – Fatores que interferem negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho 80

Tabela 9 – Índice de favorabilidade da Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes.....83

Tabela 10 – As correlações entre as dimensões BPSO e a Qualidade de Vida no Trabalho 84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
2 REFERENCIAL TEÓRICO 18
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) 18
2.1.1 O Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho 18
2.1.2 Onde e quando surgiu a Qualidade de Vida no Trabalho 20
2.1.3 Os Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho 24
2.1.4 Ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho 27
2.1.5 Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público 32
3 MÉTODO 34
3.1 CONTEXTO 34
3.2 PARTICIPANTES 43
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 46
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 49
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 55
4.1 SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA 56
4.2 AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO REALIZADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA 62
4.2.1 Justificativas da implantação das ações 64
4.2.2 Diagnóstico de necessidade 67
4.2.3 Planejamento da implantação das ações 68
4.2.4 Interesse em usufruir das ações e sugestões 70
4.3 RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA 72
4.3.1 Satisfação dos servidores com as ações 72
4.3.2 Impactos percebidos pelos servidores sobre as ações 78
4.3.3 Relação entre as ações implantadas e a Qualidade de Vida percebida pelos servidores 82
4.3.4 Limites e possibilidades de implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho 84
5 CONCLUSÃO 88
REFERÊNCIAS 93
APÊNDICE A - Termos de Consentimento 96

APÊNDICE B - Roteiro da Entrevista 98
APÊNDICE C - Questionário 100

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do funcionamento das organizações, públicas e privadas, é essencial para o alcance de seus objetivos, qual seja, a produção de bens e/ou a prestação de serviços. Para identificar e atingir uma qualidade satisfatória do funcionamento é necessário analisar diversas variáveis, muitas delas com alto grau de complexidade como as questões culturais e políticas. Uma dessas variáveis é a relação entre o trabalhador e a organização.

A fim de aumentar a possibilidade do indivíduo avaliar positivamente sua relação com o trabalho, muitas organizações buscam a melhoria do ambiente laboral. Para isso, muitas delas utilizam ações, ou, até mesmo programas, voltados para Qualidade de Vida no Trabalho. Trata-se de iniciativas das mais variadas, como oferecer serviço de massagem, de psicoterapia e a realização de torneios, que proporcionam ao trabalhador um ambiente favorável, influenciando, por exemplo, na redução do estresse e no aumento da produtividade.

Entretanto, é relevante considerar as variáveis biológicas, psíquicas, sociais e organizacionais, específicas de cada contexto, para a escolha das referidas ações. Estes diferentes fatores tornam o significado de Qualidade de Vida no Trabalho amplo e complexo, dificultando sua conceituação e a criação de programas universais. Por esta razão, esse estudo se dedicou à análise de um contexto específico, o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

A escolha de uma organização do setor público foi realizada em razão da escassez de material encontrado sobre a Qualidade de Vida no Trabalho com enfoque neste setor. Além disso, existem menos iniciativas de implantação de ações voltadas a este tema nestas organizações, em comparação às organizações do setor privado, algo que é corroborado por muitos estudiosos como Garcia (2007) e Ferreira, Alves e Tostes (2009). Isso é explicado por muitos fatores, como a fundamental importância da produtividade para a sobrevivência das empresas e o aumento da concorrência, gerada, dentre outros motivos, pela abertura do mercado internacional.

Entretanto, é importante pontuar que há poucas iniciativas de implantação de ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho em ambos os setores, explicadas muitas vezes pela existência de outras prioridades e custos financeiros. Inclusive, em relação ao setor privado, muitas vezes é considerado absurdo utilizar recursos para a Qualidade de Vida no Trabalho em um contexto marcado pela forte concorrência (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988).

Assim, apesar da constatada importância que a Qualidade de Vida no Trabalho tem para o bom funcionamento das organizações, devido ao seu custo e, principalmente, ao fato de ser considerada como algo secundário e que traz ganhos indiretos para as organizações, muito pouco é feito sobre esse tema. Todavia, ao focar nos ganhos adquiridos pela organização e também pelos funcionários e de quem está a sua volta, mostra-se relevante verificar quais questões influenciam na implantação de ações voltadas para esse tema e como os funcionários pensam sobre o que é feito pela organização em busca da Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, considerando:

a) A importância da qualidade do funcionamento das organizações para o alcance de seus objetivos (produção de bens e prestação de serviços);
b) A influência da satisfação no trabalho na busca pela qualidade satisfatória do funcionamento das organizações;
c) Que a implantação de ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido um das estratégias privilegiadas para o aumento da satisfação do trabalhador e por consequência da produtividade;
d) Que apesar disso, implantar ações e programas voltados para Qualidade de Vida no Trabalho enfrenta dificuldades.

Questiona-se:

Quais são os limites e possibilidades de implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia?

Objetivos

a) Geral:

- Compreender quais são os limites e as possibilidades de implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

b) Específicos:

- Verificar o significado e a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia;

- Identificar quais ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho são realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

- Compreender como é realizada a implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

- Verificar quais as percepções dos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia em relação ao que é feito voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho.

- Avaliar como é a relação entre as ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e a percepção dos servidores sobre sua qualidade de vida

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos principais. Além da parte introdutória, no capítulo dois discorre-se sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso o capítulo é composto pelas seções que tratam do conceito, onde e quando surgiu, modelos e programas sobre o tema. O terceiro capítulo aborda o método. Nele encontra-se o contexto onde foi realizada a pesquisa, quais são os participantes, os instrumentos utilizados, os procedimentos de coletas, de análise e de discussão de dados. Por fim, o quarto capítulo é composto pela conclusão, onde são analisados os principais resultados, contribuições e limitações da pesquisa, além de sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Para um melhor entendimento sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o presente capítulo divide-se em quatro partes. No primeiro momento são abordadas as principais definições relativas a esse tema. A segunda parte trata de questões relacionadas com o lugar e época em que surgiu a Qualidade de Vida no Trabalho. Já no terceiro e quarto período discorre-se sobre os modelos e programas criados com base nesse tema.

2.1.1 O Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida está relacionada à constante busca e reflexão do indivíduo por formas de se organizar que o proporcione sentir-se bem. Essa busca e reflexão são singulares e sofrem forte influência de fatores como a história e o contexto em que cada um está inserido. Para Hamburguer (1975, p. 35), a qualidade de vida está relacionada a um “sentimento subjetivo de satisfação com a própria vida e com o ambiente físico e social”, caracterização que é complementada pelo conceito sugerido pela Organização Mundial da Saúde de Qualidade de Vida ao acrescentar, por exemplo, o estado psicológico, as crenças pessoais e a saúde física. Para essa Organização a qualidade de vida é subjetiva e multidimensional e perpassa na forma como o indivíduo lida com a cultura e valores do contexto em que está inserido, além de seus objetivos, expectativas, dentre outros. Dessa forma, a qualidade de vida trata, de uma forma mais ampla, da busca do indivíduo pelo bem-estar consigo e com os diversos aspectos envolvidos no seu cotidiano.

No que se refere ao ambiente social, destaca-se o trabalho como um dos elementos estruturantes da vida das pessoas, podendo influenciar em decisões importantes não só na vida profissional como também na vida pessoal, por proporcionar a criação de rotina e retorno financeiro, dentre outras coisas. Além disso, através dele os indivíduos se reconhecem e são reconhecidos, o que contribui para a formação de suas identidades. Rocha-Pinto (2004, p. 17) reforça este pensamento quando diz

que “inegavelmente, a sociedade atual, caracterizada pela multiplicidade e variedade de organizações, elegeu o trabalho como o espaço de atuação e afirmação do indivíduo”. Assim, se faz importante entender, especificamente, a Qualidade de Vida no Trabalho.

As reflexões sobre a Qualidade de Vida no Trabalho têm por objetivo proporcionar ao trabalhador um ambiente favorável, influenciando, por exemplo, na redução do estresse e no aumento da produtividade. Entretanto, ainda não existe uma definição consensual sobre esse tema.

A diversidade de definições (WALTON, 1973; NADLER; LAWLER, 1983; FERNANDES, 1996, dentre outros) é influenciada pela complexidade dos fatores que envolvem a Qualidade de Vida no Trabalho, como por exemplo, condições que contemplam higiene, conforto, melhor distribuição das tarefas, remuneração, dentre outros (FERNANDES, GUTIERREZ, 1998; CORRÊA, 1993). Além disso, Tolfo e Piccinini (2001) destacam que às condições mais objetivas se somam outras como motivação, satisfação no trabalho e estilos de liderança. Assim, observa-se que o tema em questão abrange uma quantidade significativa de elementos que envolvem a relação entre indivíduo e trabalho, desde pontos mais objetivos a pontos mais subjetivos, os quais anteriormente eram abordados, de forma isolada, por suas respectivas teorias.

Apesar de não haver um consenso quanto à definição conceitual, Dourado e Carvalho (2005) defendem que, de uma maneira geral, as definições sobre a Qualidade de Vida no Trabalho perpassam por recompensas, condições de trabalho, participações e etc. Mesmo assim, considerando que tais aspectos são abordados a partir de diferentes óticas, se faz relevante adotar um autor como marco teórico do presente trabalho.

Um dos autores mais citados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho é Walton (1973) (FERREIRA et al. 2009) e por isso suas ideias merecem ser consideradas nas pesquisas sobre o tema. Ele defende que o referido tema trata das mudanças que melhoram a experiência humana no trabalho, reduzindo os custos psicológicos.

Entretanto, por trazer um conceito muito amplo, não será utilizado como o principal referencial desta pesquisa.

Em busca de um conceito mais restrito, e, portanto, mais operacionalizável na pesquisa que se propõe, optou-se por adotar como principal referencial teórico as ideias defendidas por uma autora brasileira. Assim, por ser uma das autoras brasileiras mais citadas em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, e, principalmente, por seu conceito ter como foco as ações realizadas pelas organizações, tendo então relação direta com o objetivo principal da pesquisa, a abordagem de Limongi-França (1996) foi à escolhida para basear o presente trabalho. Para a autora, esse tema se refere ao "conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho" (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 143). Observa-se, portanto, que Limongi-França (1996) põe em destaque a responsabilidade direta da administração da organização na melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Além da importância de conhecer o conceito, faz-se relevante compreender o contexto de surgimento e a evolução das ideias sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Isto auxiliará no desenvolvimento de uma análise crítica sobre a escolha das referidas ações e melhor forma de utilizá-la.

2.1.2 Onde e quando surgiu a Qualidade de Vida no Trabalho

Apesar das diferentes concepções acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, Sant'anna e Moraes (1999) acreditam que praticamente todas as definições surgiram em reação ao rigor dos métodos tayloristas, com objetivo de trazer uma maior humanização do trabalho e um aumento da produtividade organizacional. Os estudos relacionados a esse tema se iniciaram nos anos 1950. Eric Trist e seus colaboradores são considerados os precursores, pois nesta década começaram a realizar pesquisas que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, a qual tinha como foco a satisfação e o bem-estar do trabalhador (BÚRIGO, 1997; TOLFO; PICCININI, 2001).

Entretanto, somente na década seguinte o movimento tomou impulso, devido à "conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho, com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e alcançar o seu bem-estar geral" (TOLFO; PICCININI, 2001, p. 166). Porém, para Nadler e Lawler (1983), Tolfo e Piccnini (2001) e Búrigo (2004), na década de 1970, a situação financeira gerada, dentre outros fatores, pela crescente inflação, fez com que questões relacionadas aos funcionários passassem a ser secundárias. Tolfo e Piccnini (2001) e Búrigo (2004) acreditam que a Qualidade de Vida no Trabalho só voltou a se destacar, principalmente, com a perda de competitividade das indústrias norte-americanas para as suas concorrentes japonesas, o que motivou a analisar a relação entre os programas de produtividade com a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Já Ferreira, Alves e Tostes (2009) defendem que o interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho no setor privado, apesar de antigo, só se tornou significativo a partir da década de 1970, quando houve a crise estrutural nos padrões de acumulação taylorista-fordista. Para eles, esse período foi marcado, dentre outros fatores, pelo endurecimento dos movimentos sindicais e pelo aumento do preço do petróleo, além da reestruturação produtiva, a qual trouxe como consequências a redução do papel do Estado e a flexibilização dos contratos de trabalho (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

As circunstâncias históricas acima relatadas, que permearam a relação entre o indivíduo e o trabalho, são essenciais para compreensão das razões pelas quais se operaram mudanças no significado de Qualidade de Vida no Trabalho no decorrer dos anos. Conforme a Figura 1 observa-se que inicialmente, de 1959 a 1972, o tema em questão era visto como variável e era relacionado, mais especificamente, aos resultados individuais voltados para a satisfação e saúde. O foco estava nas consequências pessoais da experiência de trabalho. Depois, de 1969 a 1974, surgiram duas novas concepções, sendo que uma defendia a Qualidade de Vida no Trabalho como uma abordagem com técnicas específicas como enriquecimento de cargos e grupos de trabalhos autônomos, já a outra entendia o tema como um

conjunto de métodos para melhorar e tornar mais produtivo o ambiente de trabalho. Em seguida, entre 1975 e 1980, o referido tema passou a ser interpretado como um movimento que se relacionava a valores sociais, momento em que surgiram termos como administração participativa. Ainda nesse período, de 1979 a 1982, a Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser vista como um conceito global, que envolvia vários fatores, como problemas de qualidade e programas que visam à competição externa, o que ainda é predominante nos dias atuais. Por fim, Nadler e Lawler (1983), na década de 1980, pontuaram que, devido à definição ampla do tema e consequentes expectativas criadas pelas múltiplas possibilidades de seu uso, seria provável que, no futuro, o tema em questão passasse ser igualado a nada diante da incapacidade da Qualidade de Vida no Trabalho cumprir algumas das suas promessas (NADLER; LAWLER, 1983; PAIVA; COUTO, 2008). Ao contrário da previsão de Nadler e Lawler (1983), a temática não foi reduzida a nada, e ainda hoje, continua predominando a abordagem e a definição ampla sobre o tema. Entretanto, é possível verificar consequências dessa amplitude conceitual, visto que as organizações muitas vezes fazem implantações de ações isoladas e sem fundamentação e já acreditam estarem investindo de maneira satisfatória em Qualidade de Vida no Trabalho.

Figura 1 – *Transição relacionada ao modo de ver a Qualidade de Vida no Trabalho a partir* das concepções de Nadler e Lawler (1983) e Paiva e Couto (2008)

Fonte: Elaboração própria, baseada em Nadler e Lawler (1983) e Paiva e Couto (2008).

A partir do histórico relatado acima, percebe-se que a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho é antiga, e, desde a década de 1950, direta ou indiretamente, está presente nas organizações. Entretanto, em território brasileiro, as pesquisas sobre essa temática são recentes (DAVID; BRUNO-FARIA, 2007).

No Brasil, a Qualidade de Vida no Trabalho só passou a ganhar espaço na década de 1990 (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988; SOUZA; BASTOS, 2009). Para Fernandes (1996) o surgimento tem relação com a importação de produtos estrangeiros e os programas de qualidade total, o que envolve o processo de competitividade. Já Cañete (2004) afirma que isso ocorreu devido aos crescentes problemas com acidentes e doenças ocupacionais. Em que pese à existência dessas diferentes concepções, sustenta-se que todos esses aspectos fazem parte da história do Brasil e demonstram relação com a abertura de espaço para se pensar sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir do surgimento da Qualidade de Vida no Trabalho, diversos modos de interpretar e analisar esse tema foram criados. Estes foram sistematizados por alguns autores, como Walton (1973), e chamados de modelos, os quais possuem grande relevância para auxiliar a aplicação e análise do uso de ações voltadas para o referido tema.

2.1.3 Os Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Os Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, sustentados na identificação de critérios e indicadores, servem como base para o planejamento e a execução de ações nas organizações. Além disso, servem para monitorar e intervir nessas ações, de forma a otimizar a sua utilização (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008). Dessa forma, a sua utilização possibilita uma análise ampla e de base consistente.

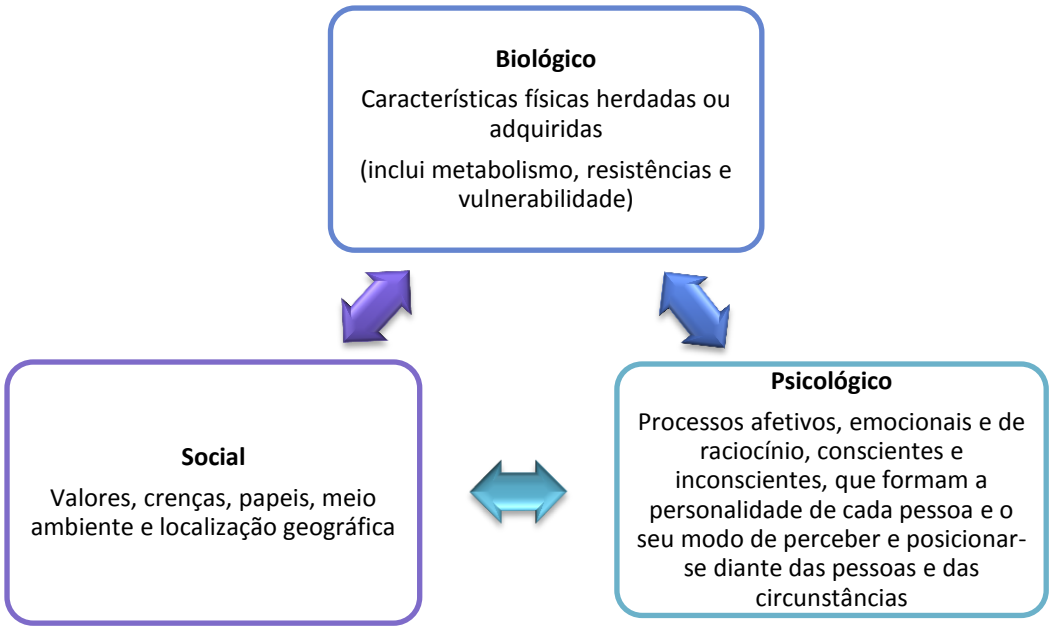
Enquanto alguns modelos enfocam aspectos específicos, como remuneração e ambiente físico do trabalho, outros são mais abrangentes. Entretanto, mesmo com essas diferenças, a maioria “envolve a reformulação de cargos, a reestruturação da natureza básica do trabalho, a inovação no sistema de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho” (SOUZA; BASTOS, 2009, p. 6). Ademais, se faz relevante escolher um modelo para basear a análise de Qualidade de Vida no Trabalho, pois, mesmo tendo aspectos similares, cada um foi criado por pessoas diferentes, as quais possuem interpretações particulares a respeito dos pontos que os compõem. Uma outra opção é, a partir de uma análise profunda a respeito dos modelos, optar pelos aspectos que forem interessantes para o contexto em que a organização está inserida, e, dessa forma, criar seu próprio modelo. Contudo, para tanto, é fundamental que haja pessoas que conheçam com profundidade o tema em questão, além dos objetivos da organização.

Apesar da grande quantidade de modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, ainda hoje, um dos mais citados e utilizados é o de Walton (1973) (VENSON, et al. 2013). Seu modelo se baseia em oito categorias, a saber: compensação justa e adequada,

segurança e saúde nas condições de trabalho, oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade futura para crescimento e segurança continuados, integração social na organização do trabalho, constitucionalismo na organização do trabalho, trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho na vida (BÚRIGO, 1997; TOLFO; PICCININI, 2001; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008; FERREIRA et al. 2009; FREITAS; SOUZA, 2009). Entretanto, essas categorias não serão especificamente desenvolvidas, por esse modelo não ser o que irá basear esta pesquisa.

O presente trabalho tem como base o modelo de Limongi-França (1996), o qual, inclusive, utilizou o de Walton (1973) para auxiliar na sua criação. Esse é denominado BPSO-96 e se baseia na visão biopsicossocial advinda da Medicina Psicossomática, a qual propõe que todo ser humano tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais. Essas potencialidades são interdependentes e respondem simultaneamente, em graus variados, às vivências das pessoas (Figura 2).

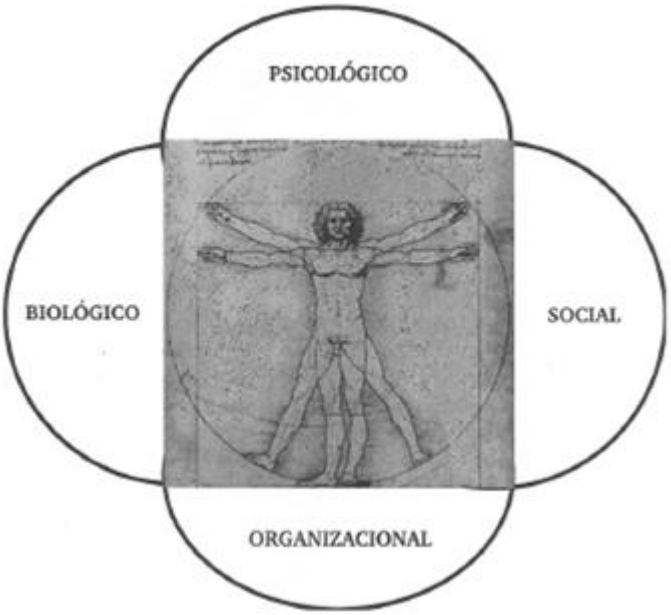
Figura *2* – Potencialidades biológicas, psicológicas e sociais



Fonte: Elaboração própria, baseada em Limongi França (1996).

No entanto, como seu objetivo era analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, Limongi-França (1996) acrescentou um fator chamado organizacional, que segundo ela, “se refere à cultura organizacional, porte da empresa, tecnologia, segmento econômico em que atua e padrões de competitividade” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 258). Com isso, surge a visão de pessoa no trabalho (Figura 3), que é resultado das quatro variáveis, identificadas como BPSO, que se caracterizam pela contínua interação e interdependência, embora com processos próprios.

Figura *3* - Visão de pessoa no trabalho (BPSO)



Fonte: Limongi-França (2009).

O Modelo de Limongi-França (1996) inclui variáveis dependentes e independentes agrupadas com base na visão biopsicossocial, ou seja, tem-se “grupos de variáveis organizacionais, biológicas, psicológicas e sociais, tanto nas variáveis independentes quanto nas dependentes” (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 244). Essas variáveis foram selecionadas a partir dos critérios de Walton (1973), dos indicadores do Índice de Desenvolvimento Social, do Índice de Desenvolvimento Humano e dos estudos de Robert e Wood. Segundo a autora, os focos desses dois grupos de variáveis são idênticos, com a diferença do primeiro se referir à necessidade dos empregados e o segundo corresponder à gestão da organização.

Assim, para Limongi-França (1996), as variáveis independentes estão relacionadas às ações da organização, como: gestão e levantamento e controle de resultados. Já as variáveis dependentes, “referem-se ao grau de satisfação dos ‘clientes internos’ quanto à capacidade de uma gestão compatível com as necessidades organizacionais voltadas para a performance de bem-estar dos empregados ou colaboradores” (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 87). Portanto são importantes variáveis a serem consideradas na avaliação da utilização de ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

Além das variáveis dependentes e independentes do Modelo de Limongi França (1996), para que seja viável realizar efetivas implantações de ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho, faz-se necessário analisar outros pontos relacionados ao contexto particular de cada organização, como o diagnóstico de necessidades, os quais serão abordados na próxima seção.

2.1.4 Ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Muitas organizações, tanto do setor público como do setor privado, implantam determinadas ações (Quadro1) com o objetivo de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, almejando conseguir alguns benefícios como o aumento da qualidade do funcionamento da organização.

Quadro 1 – Ações de Qualidade de Vida no Trabalho

Exames de saúde periódicos	Incentivo à atividade física	Médicos especializados	Incentivo aula de ioga

Massagem	Alongamento	Ginástica labora	Atividades posturais
Caminhada	Ações ergonômicas	Médico do trabalho	Medicina preventiva
Educação continuada	Vale alimentação	Auxílio leite	Grupos de apoio
Incentivo a terapias alternativas	Incentivo a musicoterapia	Auxílio educação para os filhos	Orientação nutricional
Campanhas assistenciais	Incentivo a cursos de línguas e pintura	Convênio de compras	Semana de qualidade de vida
Incentivo ao estudo	Feiras	Festas	Palestras
Confraternizações	Semana do servidor	Torneios e competições	Treinamento e desenvolvimento
Higiene e segurança do trabalho	Atendimento psicológico	Preparação para aposentadoria	Readaptação e reabilitação funcional
Alimentação subsidiada	Programa de gestante	Orientações e "ambientação" do servidor na instituição	Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou adaptação

Fonte: Elaboração própria, baseada em Ferreira, Alves e Tostes (2009) e Alves (2011).

Algumas organizações, ao invés de implantarem ações pontuais, optam por implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que é similar a um plano de ação, em que ações são pensadas e implantadas considerando um contexto mais amplo e a complexidade da organização. Alguns exemplos são os programas desenvolvidos pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), Agência Nacional de Águas (ANA) e Agência Nacional de Saúde (ANS) (FROSSARD, 2009).

Para a criação de tais Programas se faz necessário um diagnóstico, o qual é baseado em dados advindos da participação das pessoas no ambiente de trabalho, e evidenciam expectativas e vivências dos trabalhadores (GUIDELLI; BRESCANI, 2008). Segundo Amorim (2010), esses programas têm como objetivo garantir o bem-

estar do funcionário, através de análises relacionadas com as condições de trabalho, os benefícios, dentre outros. Logo, observa-se que eles auxiliam na realização de uma avaliação específica voltada para o contexto particular da organização, em busca de ações que possam gerar um melhor ambiente de trabalho.

Quando se fala em melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, muitas vezes há uma associação com as condições físicas, salariais, dentre outras. De fato, estas a influenciam, porém, por implicarem em custos, trazem barreiras à implantação de programas nesta área. Todavia, há outros fatores que também contribuem para a melhoria desta temática e não implicam em grandes gastos, como, fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, os quais se relacionam a técnicas de administração (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988). Dessa forma, é possível realizar um investimento pontual, sem necessariamente ser preciso grandes recursos financeiros, e obter melhorias, desde que seja estrategicamente planejado.

Assim, implantar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, ou até mesmo uma ação pontual sobre o tema, não é simples. No momento da escolha e da implantação se faz relevante considerar alguns pontos, como a necessidade de verificar o contexto em que o trabalhador está inserido, analisando, dentre outros, quais são as atividades e características do seu ambiente laboral. Isso significa que não necessariamente uma ação realizada por uma organização irá servir para outra, e, mais especificamente, que não necessariamente uma mesma ação será útil para todos os funcionários de uma organização. Assim, constata-se a necessidade de se realizar uma análise sobre o público alvo de cada ação a ser realizada, inclusive, evitando a transformação dessas ações em uma moda gerencial ou técnica manipulativa (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998).

Em relação à análise referida, e, considerando o que é viável ser feito, existe uma dificuldade em abranger aspectos mais específicos como as características, personalidades e desejos de cada indivíduo. Com isso, é importante a busca de ações que sirvam, ao menos, para um determinado grupo, o qual pode ser formado, por exemplo, por pessoas que fazem parte do mesmo setor ou da mesma

hierarquia. Entretanto, é importante que todos os grupos sejam contemplados (CAÑETE, 2004)

Outro relevante ponto a ser considerado ao implantar uma ação, são as constantes mudanças que estão ocorrendo tanto no contexto mais amplo como, especificamente, no ambiente laboral, pois uma mesma ação poderá ser útil para o momento atual, mas após algum tempo poderá não ter a mesma eficiência. Com isso, faz-se necessário uma constante análise sobre quais resultados estão sendo alcançados com as ações implantadas, a qual pode ser realizada através de avaliações e monitoramentos. Como exemplo interessante da realização de ações nesse sentido, destaca-se o exemplo da SEARA, empresa que utiliza, dentre outros, ferramentas qualitativas de avaliação e indicadores de resultados específicos dos programas de saúde e bem estar no trabalho (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Além de verificar o contexto, incluindo as constantes mudanças que nele ocorrem, também se faz relevante analisar qual a real necessidade de implantar uma determinada ação, ou seja, o que é pretendido com essa implantação e se esse é é possível de ser alcançado. Inclusive, uma das conclusões de Ferreira, Alves e Tostes (2009), é que boa parte das ações de Qualidade de Vida no Trabalho estudadas por eles eram de natureza assistencial. Esses autores acreditam que essas ações não atingem os problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos trabalhadores, servindo apenas para compensar os desgastes vivenciados por estes indivíduos. Portanto, faz-se imprescindível não só investir em determinada ação, mas também discernir quais os objetivos a que ela se destina, analisando-se constantemente o seu impacto e o alcance das suas finalidades.

Existem outros pontos que são igualmente importantes, como o que foi constatado por Monaco e Guimarães (2000), especificamente sobre os programas, mas que podem ser importantes também para a efetividade das ações pontuais. Esses autores concluíram, por exemplo, que algumas das principais dificuldades de implantação dos programas têm relação com a falta de apropriação sobre a Qualidade de Vida no Trabalho por parte de quem a realiza, a pouca preparação dos

funcionários para lidar com as mudanças geradas por ela, a baixa divulgação das ações, a falta de adequação dessas à realidade da organização e a imposição aos funcionários em participar. Logo, investir em Qualidade de Vida no Trabalho demanda fazer investimentos também em pessoas que tenham conhecimento sobre o tema e que saibam dar o suporte necessário aos funcionários, apoiando-lhes nas transições, e, que saibam como realizar uma divulgação eficiente das ações, permitindo que mudanças na gestão transcorram da melhor forma possível.

Além da importância da organização investir em Qualidade de Vida no Trabalho, se faz relevante, também, que os próprios servidores tenham interesse em melhorar a sua Qualidade de Vida no Trabalho. Ou seja, é necessário que estejam dispostos a participar das ações propostas pelo órgão onde atuam e, também, que estejam dispostos a terem uma boa relação com seus colegas e com a organização, pois a Qualidade de Vida no Trabalho não envolve só questões administrativas, de gestão, de organização do trabalho, mas, também, o bom relacionamento interpessoal, a disposição do indivíduo em aprender coisas novas, dentre outros. Ressalva-se, apenas, que o interesse do indivíduo é diretamente proporcional à verificação das melhorias alcançadas com as ações implantadas e com a natureza destas. Segundo Cañete (2004), esse é um ponto importante por considerar que, no Brasil, o referido tema trata de um “desafio cultural”, visto que há falta de informação, de consciência e de compromisso por parte de todos os envolvidos.

Diante da variabilidade dos fatores acima destacados, reforça-se a necessidade de estruturar o raciocínio sobre o tema, como perspectiva de mudança para as organizações brasileiras que, segundo Cañete (2004), em sua maioria, apresentam apenas ensaios, tentativas de fazer algo pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Evidencia-se assim que apenas implantar ações ou programas não é suficiente para se alcançar a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, considerando, dentre outros, a necessidade de analisar o contexto de cada organização, incluindo suas divisões, o presente trabalho terá como foco o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

2.1.5 Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público

Atualmente as organizações, públicas e privadas, estão sendo impactadas por mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais, devido, entre outras razões, à abertura do mercado internacional e ao acelerado desenvolvimento da tecnologia, que possibilita uma rápida difusão de informações e produtos entre os países. O setor público, especificamente, está sendo influenciado pela crescente consciência de cidadania, pois cada vez mais as pessoas estão exigindo seus direitos e um bom atendimento dos órgãos governamentais, gerando, assim, mudanças na relação entre o Estado e os cidadãos e novos desafios voltados às estruturas e finalidades dos órgãos públicos. Logo, existe a necessidade de se pensar sobre como esses órgãos estão sendo organizados, a fim de que se consiga atender às exigências da nova conjuntura (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FERREIRA et al. 2009).

Em busca da referida transformação, houve a formulação da reforma do Estado brasileiro, que consiste na sua redefinição em busca de mais eficiência no uso dos recursos públicos e de mais qualidade dos serviços prestados à população, de novas práticas de transparência e maior responsabilização dos governos (BERGUE, 2007; SIQUEIRA; MATTOS, 2008; LOUREIRO; TEIXEIRA; MORAES, 2009). Para isso, na década de 1990 foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em que se propõe a ruptura de padrões gerencias considerados ultrapassados e a utilização de uma gestão voltada para resultados (BERGUE, 2007; SIQUEIRA; MATTOS, 2008).

Com essa nova gestão, busca-se a superação do estágio patrimonialista da estrutura e do funcionamento dos órgãos públicos e o aperfeiçoamento do padrão burocrático. O foco deixa de ser a definição de processos e rotinas de operação, com o propósito de alcançar um fim específico. O objetivo passa a ser realizar transformações nas estruturas, processos e relações de trabalho, orientando-os para o alcance de resultados. Com isso, além da eficiência, própria da burocracia, é necessário incorporar a eficácia e a efetividade das ações (BERGUE, 2007).

Entretanto, para Tuuli e Karisalmi (1999, *apud* FERREIRA, ALVES, TOSTES, 2009) há um processo de modernização conservadora, pois eles afirmam que não houve

uma real modificação na estrutura e na organização do trabalho nos órgãos públicos. Inclusive, essa visão não é recente, já que Ferreira (1996) na década de 1990, a partir dos estudos de Klilsberg (1987), defendia que movimentos de reformas similares às do Brasil não atingiam seus reais objetivos. Para este autor um dos motivos é o fato da política de pessoal ter foco no controle e não no indivíduo, desconsiderando importantes fatores como a motivação e a participação destes.

Ferreira (1996) entende que, ao implantar esse novo modelo, não é suficiente mudar apenas os sistemas, as legislações, mas é necessário também investir desenvolvimento das pessoas, afinal são elas que realizaram as mudanças necessárias para se alcançar a reforma. Em síntese o autor considera que: “eu não mudo as organizações, mudo as pessoas, que promovem processos de mudança organizacional” (FERREIRA, 1996, p. 27). Nesse sentido, ele afirma que é necessário investir em sensibilização e capacitação, com o objetivo de preparar os servidores para as mudanças ocasionadas pelas transformações da gestão.

Seguindo sua lógica de raciocínio, Ferreira (1996) defende a valorização do servidor como um dos princípios para basear a implantação do modelo de administração pública gerencial, pois, segundo ele, essa valorização é a “âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma” (FERREIRA, 1996, p. 20). Para Ferreira (1996), valorizar o servidor significa ofertar estímulos que possibilitem ao indivíduo se desenvolver, através da criatividade, do interesse pelo trabalho e do aumento da auto-estima.

Frossard (2009) ressalta que a falta de valorização dos servidores, aliada a outras questões, como o foco no controle e normas, os levou a posturas não comprometidas, acomodando-se às vantagens oferecidas pelo emprego público, como prestígio e segurança, que compensavam as baixas remunerações e todo tipo de desajuste. Esses fatores geram insatisfação por parte dos usuários e falta de efetividade organizacional, problemas que ganham cada vez maior importância com a crescente exigência de eficiência do setor público.

Segundo Amorim (2010), a Qualidade de Vida no Trabalho é importante para a administração pública, pois pode ser uma forma de preencher a lacuna que existe

em relação à preocupação com a valorização e o bem-estar dos servidores públicos. Todavia, a autora reconhece a dificuldade do gestor em realizar ações voltadas para esta temática, pois está “preso às amarras legais,como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros.” (AMORIM, 2010, p. 38).

Assim, observa-se que apesar da Qualidade de Vida no Trabalho ser importante para o setor público, existem dificuldades que interferem negativamente na sua utilização, sendo possivelmente o motivo do fato de ainda hoje a Qualidade de Vida no Trabalho encontrar mais espaço no ambiente das organizações privadas do que no setor público (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Além disso, a partir do levantamento bibliográfico realizado sobre o tema, o que se observa é que mesmo havendo muitos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho em que a pesquisa de campo é realizada nos órgãos públicos, na fundamentação teórica raramente se encontra informações específicas a Qualidade de Vida no Trabalho nesse setor.

Observa-se, por fim, que apesar de haver uma busca por mudanças nos órgãos públicos, a fim de atender as novas exigências da sociedade, não estão ocorrendo muitos investimentos em importantes fatores como a Qualidade de Vida no Trabalho.

3 MÉTODO

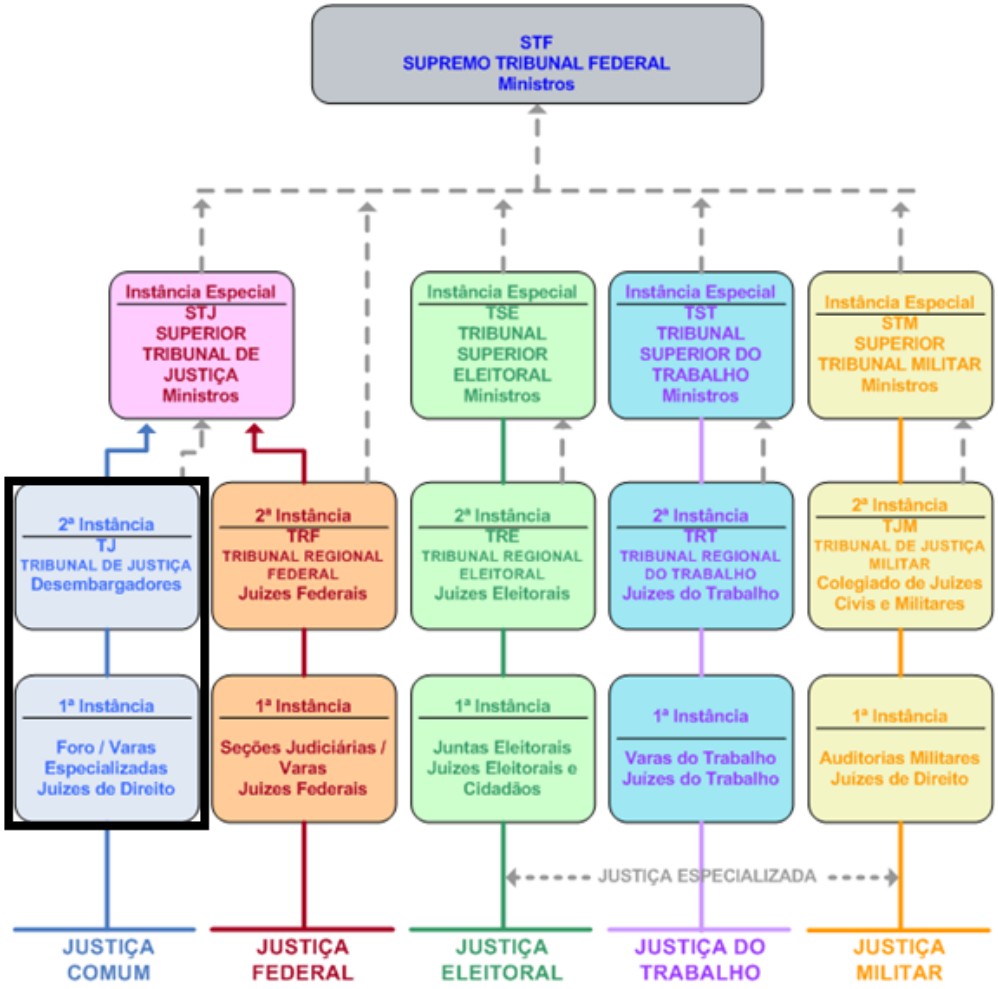
Trata-se de uma pesquisa de abordagem descritiva, quali quantitativa e de caráter exploratório. Nessa pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionário e análise documental.

3.1 CONTEXTO

A coleta de dados foi realizada no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, órgão pertencente à administração pública, que tem como objetivo atender demandas da sociedade, satisfazendo o interesse público. Esse órgão faz parte da administração pública direta, e, consequentemente, integra ao Estado, não possuindo personalidade jurídica própria.

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia faz parte do poder judiciário (Figura 4) no âmbito estadual e sua sede se localiza no Centro Administrativo da Bahia, em Salvador. Esse órgão pertence à justiça comum, possuindo competência para julgar todas as matérias que não são de competência das justiças especializadas (militar, trabalhista, eleitoral, etc.), e possui autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal. Suas competências estão definidas também na Constituição Estadual e na Lei de Organização Judiciária do Estado, e, o objetivo desta organização é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado.

Figura 4 – Organograma do Poder Judiciário



Fonte: Portal da Justiça Federal da 5 Região.

Apesar do referido órgão aparecer apenas na segunda instância no organograma do Poder Judiciário, este faz referência tão somente à competência jurisdicional do mesmo. Entretanto, ao Tribunal de Justiça do Estado da Bahia também são atribuídas funções administrativas, que abrangem a estrutura organizacional da primeira e segunda instância.

Tanto na primeira como na segunda instância ocorrem análise e julgamento de processos, mas, a principal diferença está no fato da primeira normalmente se ater aos processos originariamente instaurados no Poder Judiciário, e da segunda, em regra, ter enfoque nos processos contra as decisões proferidas na primeira instância. Outra importante diferença reside no fato das decisões da primeira instância serem tomadas individualmente, enquanto que na segunda instância, muitas das decisões são tomadas em grupo.

A primeira instância de um Tribunal de Justiça é composta por um conjunto de Comarcas, as quais abrangem pelo menos um município, a depender de critérios populacionais, extensão territorial e do número de processos por ano (movimento forense). Essas Comarcas são divididas por Varas que, segundo a Lei de Organização Judiciária do Estado da Bahia, são unidades de divisão judiciárias integradas jurisdicional e administrativamente a uma Comarca. Ou seja, as Varas são unidades conectadas à Comarca tanto na parte jurisdicional, quanto na parte administrativa, e, todas são interligadas aos órgãos de gestão centralizados no prédio do Tribunal de Justiça, localizado na Capital do Estado.

A estrutura física de uma Vara é composta, em síntese, pelo Cartório e pelo Gabinete do Juiz. Em alguns casos, a depender da demanda, existem outros setores como, por exemplo, os que são voltados à Fiscalização e a Assistência Social nas Varas da Criança e do Adolescente.

No Cartório, normalmente atuam serventuários concursados (escrivão, subescrivão, técnicos administrativos, etc), cargos comissionados (assessores, chefes de setor, etc), oficiais de justiça, estagiários e terceirizados. Já no Gabinete, está lotado o Juiz de direito, local em que este atua normalmente sozinho, mas pode ser adaptado para o trabalho compartilhado com assessores. Esses indivíduos, cada qual com suas funções, colaboram para o andamento e julgamento dos processos.

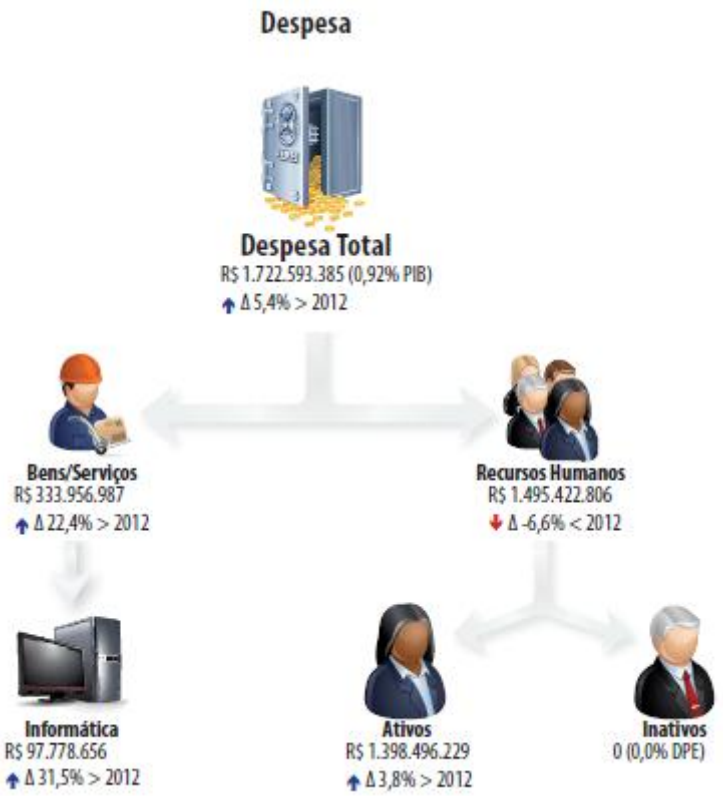
As Varas são criadas, normalmente, de acordo com a similaridade da demanda (o assunto tratado no processo) ou comas partes envolvidas. No Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, encontram-se, por exemplo, as Varas da Fazenda Pública, onde predominam questões em que são parte o Estado, como execuções fiscais.

Já na segunda instância as atividades são realizadas pelos Desembargadores, Juízes de Direito que por merecimento ou antiguidade foram convidados a assumir esse cargo. Para auxiliar esses indivíduos, existem outros profissionais, como os assessores e estagiários, os quais atuam nos Gabinetes Localizados na Sede do Tribunal de Justiça.

Assim como os demais órgãos do Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia é fiscalizado pelo CNJ (Corregedoria Nacional de Justiça), órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais e com atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, inclusive, criando plano de metas para as organizações que supervisiona. Esse órgão criou um importante instrumento chamado de Relatório Justiça em Números, que é baseado em dados fornecidos pelo próprio órgão sobre orçamento, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade, e, tem objetivo de acompanhar o desempenho e o alcance das metas de eficiência do Poder Judiciário, além de revelar as particularidades administrativas e institucionais dos tribunais e propiciar dados concretos para a formulação e o planejamento das políticas judiciárias.

A partir do Relatório Justiça em Números de 2014, verifica-se que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia teve em 2013 a despesa total de R$ 1.722.593.385. Deste montante, em média 86% foram gastos em Recursos Humanos (Figura 5). Esses dados evidenciam que houve um aumento na despesa total em comparação com o ano de 2012, em que o investimento foi de R$ 1.543.706.516. Todavia, o gasto com Recursos Humanos reduziu, pois no ano de 2012 98% foram destinados a esse recurso, equivalente a 1.512.832.385.

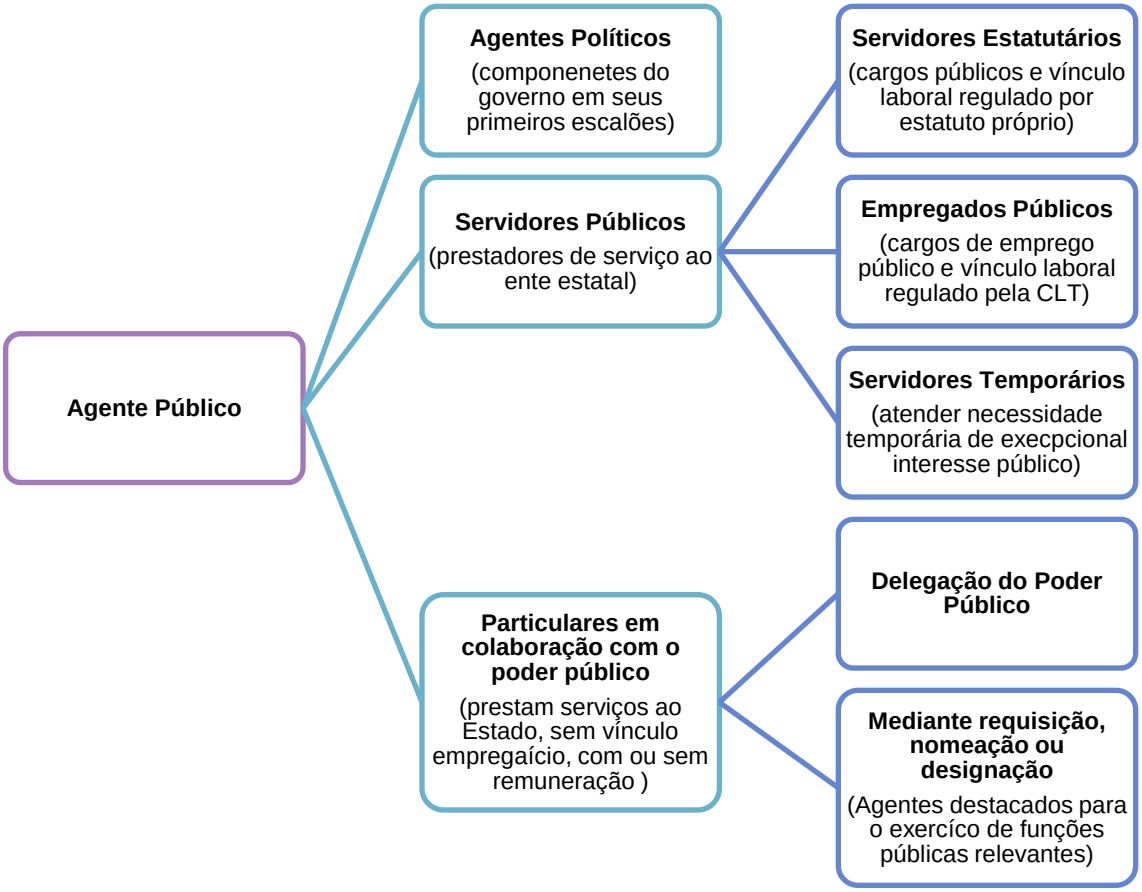
Figura 5 – Despesas do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



Fonte: Relatório Justiça em números (2014).

Os Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, assim como nos demais órgãos públicos, são compostos pelos agentes públicos. Estes são agrupados de acordo com o vínculo estabelecido com o Estado, conforme segue na Figura 6.

Figura 6 – *Os agrupamentos dos trabalhadores do serviço público*



Fonte: Elaboração própria, baseada em Bergue (2007).

No Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, segundo o Relatório Justiça em Números de 2014, trabalham 13.294 Servidores Públicos, com a grande maioria destes sendo efetivos (Servidores Estatutários), e atuantes no primeiro grau de jurisdição (Tabela 1).

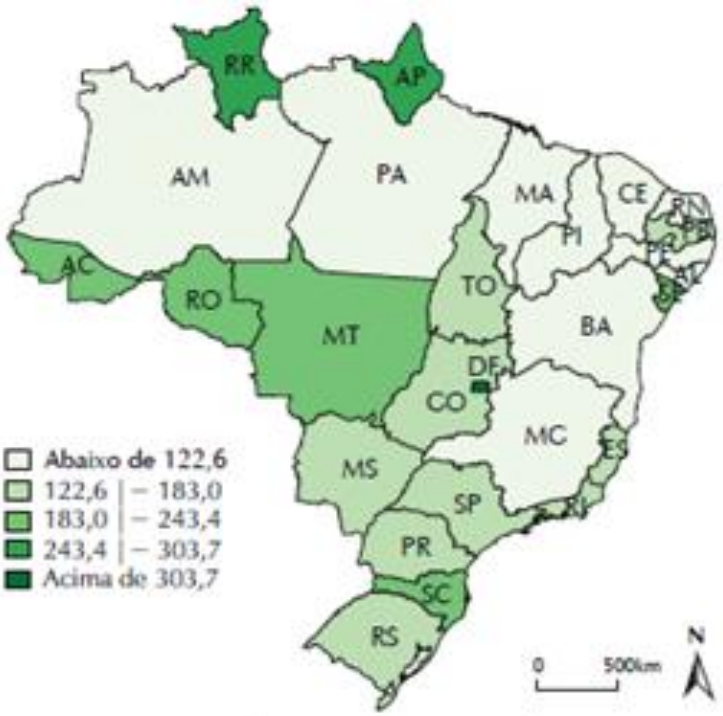
Tabela 1 – Quantidade de servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

Servidores	**Quantidade**	**Servidores (Área judiciária)**	**Quantidade**
Efetivos	9.321	2° Grau	662
Cedidos	31	**1° Grau**	**4.963**
Requisitados	89	Turmas recursais	35
Sem vínculo efetivo	389	Juizados Especiais	2.053
Terceirizados	1.103	Tribunal	7.713
Estagiários	1.979	**TOTAL**	**15.426**
Juízes Leigos	185		
Conciliadores	259		
TOTAL	**13.294**		

Fonte: Relatório Justiça em números (2014).

Entretanto, apesar da crescente demanda pelo judiciário, o Relatório Justiça em Números evidencia que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia apresenta os menores indicadores, em comparação com outros Estados, quanto à quantidade de servidores a cada 100 mil habitantes (Figura 7).

Figura 7 – Total de servidor por 100.000 habitantes



Mapa 7 - Total de Servidores por 100.000 Habitantes

Fonte: Relatório Justiça em números (2014).

Além dos Recursos Humanos, o Relatório Justiça em Números trata também sobre o índice de produtividade. Neste índice, considera-se como insumos o total de processos em tramitação, o número de magistrados e de servidores e a despesa total do Tribunal de Justiça, relacionando-se com o número de processos baixado como produto. Dos resultados da aplicação deste, extrai-se que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia apresentou um dos piores índices.

Desta forma, a partir dos dados do Relatório Justiça em Números de 2014, percebe-se que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia não se encontra bem avaliado quando comparados com Tribunais de Justiça de outros Estados. De maneira geral, observa-se, diminuição com os gastos referentes aos Recursos Humanos, elevada carga de trabalho, acentuada pela crescente quantidade de casos novos por magistrado, e índices negativos em relação à produtividade, situação agravada quando se considera a primeira instância.

No sentido de otimizar a eficiência da gestão dos Tribunais, surgiu a resolução 198 de 2014 do CNJ, que dispõe sobre o planejamento e gestão estratégica no âmbito

do poder judiciário, incluindo melhorias para gestão de pessoas e objetivando potencializar o capital humano. Nesse ínterim, esta pesquisa abordará a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários deste órgão.

3.2 PARTICIPANTES

Os participantes dessa pesquisa foram: a Diretora de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, devido ao fato de ser a responsável de cuidar de assuntos ligados aos Recursos Humanos desse órgão, incluindo a coordenação das ações implantadas com o objetivo de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, e, funcionários desse órgão, mais especificamente, os atuantes nas Varas localizadas nos Fóruns Ruy Barbosa, da Família e Criminal em Salvador, sendo um total de 82 varas (Tabela 2).

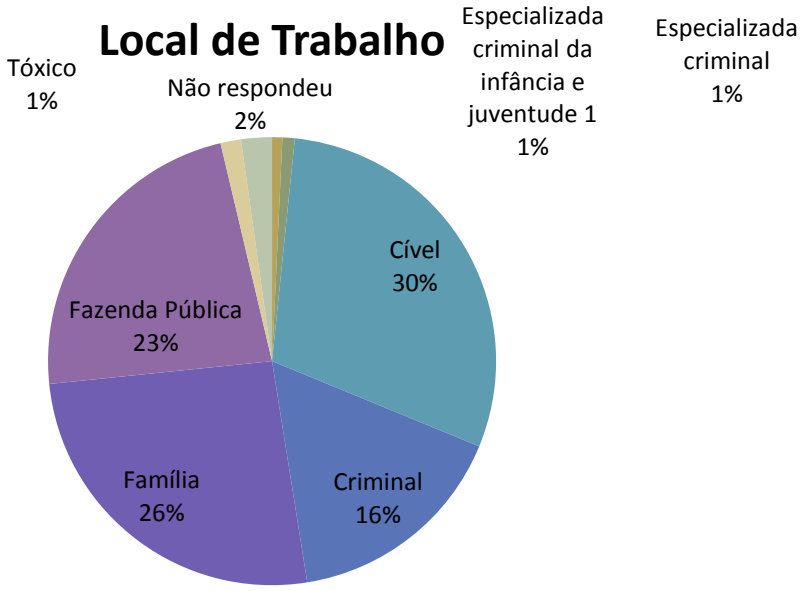
Tabela 2 – Quantidade de Varas em razão da matéria

Varas em razão da matéria	**Quantidade de Varas**
Cível	32
Criminal	17
Fazenda Pública	12
Família	14
Registro Público	1
Acidente do Trabalho	1
Especializada Criminal da Infância e Juventude	2
Privativa de Tóxicos	2
Tóxico	1
TOTAL	82

Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos participantes atua nas varas Cível, de Família, da Fazenda Pública e Criminal (Gráfico 1). Entretanto, é relevante pontuar que a quantidade de varas, a quantidade de funcionários concursados e a demanda variam a depender da razão da matéria.

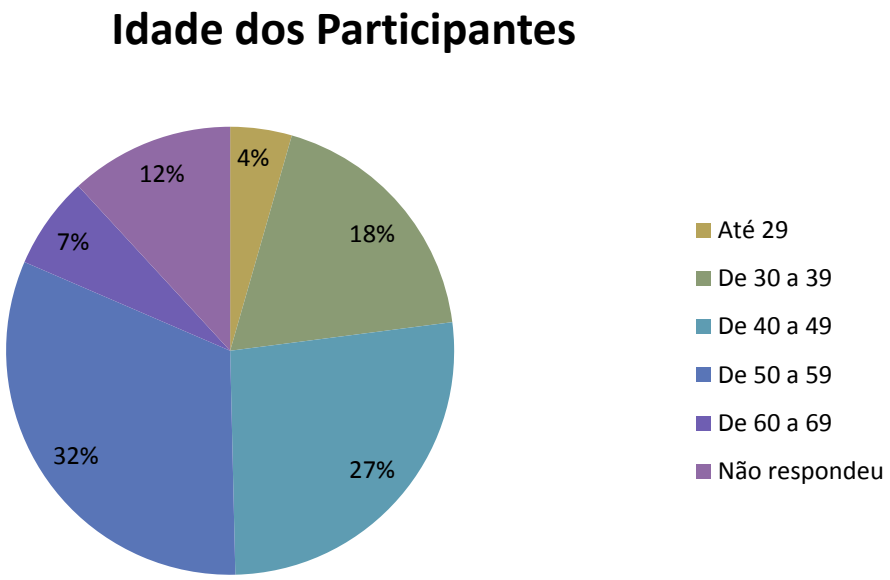
Grafico 1 – Local de Trabalho dos Participantes



Fonte: Elaboração própria.

Além disso, grande parte dos participantes possui a idade entre 40 a 59 anos (Gráfico 2). Desse modo, percebe-se que a maioria dos funcionários que respondeu o questionário teve sua criação e formação muito diferente da que se tem atualmente, importante dado para refletir sobre o impacto que o perfil etário dos funcionários pode ter, a depender da forma como lidam com o contexto atual de modificações pelo qual o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia vem passando. Além disso, essa faixa etária representa a existência de um grande número de funcionários com maturidade de trabalho.

Gráfico 2 – Idade dos Participantes



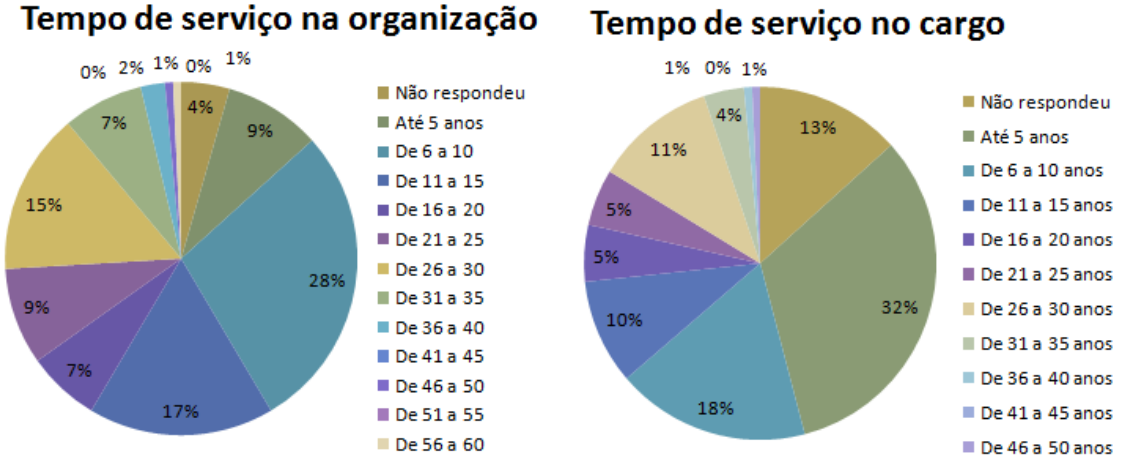
Fonte: Elaboração própria.

Outra informação importante é que 66% dos participantes da pesquisa são do sexo feminino e 73% tem um ou dois dependentes. Esse último dado possibilita refletir sobre a importância que o trabalho tem para essas pessoas, já que esse é uma importante ferramenta para auxiliar no sustento dos dependentes, ainda que não prevaleça uma quantidade elevada de dependentes.

Observa-se também que 75% dos participantes fez ou faz graduação, sendo o curso de direito a principal formação (57%). Em relação à pós-graduação, apenas 34% fez alguma especialização e somente três pessoas fizeram mestrado e uma doutorado. Entretanto, observa-se que as pessoas que fizeram mestrado e doutorado defenderam suas pesquisas em áreas que não possuem relação direta com a sua atuação no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Por fim, observa-se que um elevado número de participantes (45%) atua na organização de 6 a 15 anos (Gráfico 3), e 45% atuam no cargo há, no máximo, 10 anos. Ou seja, percebe-se que um grande percentual dos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia atua no órgão e na sua função há pouco tempo.

Grafico 3 – Tempo de Serviço na Organização e no Cargo



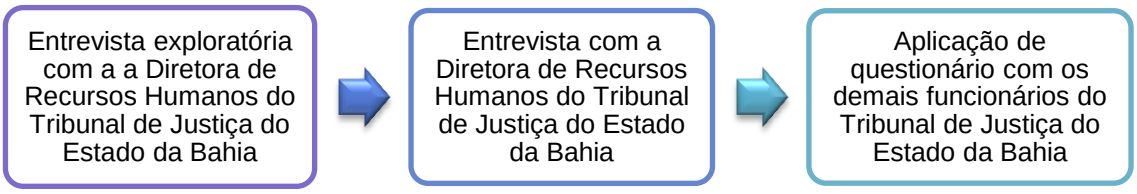
Fonte: Elaboração própria.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta das informações ocorreu durante os meses de outubro e novembro do ano de 2014 e se deu a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com a Diretora de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e da aplicação de questionários aos funcionários das Varas localizadas nos Fóruns Ruy Barbosa, da Família e Criminal em Salvador. Em relação às entrevistas, foram previamente agendada pela pesquisadora, tiveram duração aproximada de uma hora e vinte minutos e foram gravadas afim de que não houvesse perda de informações relevantes. Além disso, tanto em relação às entrevistas como também aos questionários, antes de iniciar foi fornecido aos participantes um termo de consentimento (APÊNDICE A).

A coleta de dados se deu em três momentos (Figura 8), sendo o primeiro a entrevista exploratória realizada com a Diretora de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, com o intuito de entender a realidade da organização.

Figura 8 – Etapas da coleta de dados



Fonte: Elaboração própria.

Ainda com a mesma diretora, foi realizada uma segunda entrevista, dessa vez com o objetivo de levantar dados relacionados à forma como a participante concebe a Qualidade de Vida no Trabalho, quais ações em relação a esse tema são implantadas e as justificativas. Para isso, conforme pode ser verificado no Apêndice B, o roteiro da entrevista foi dividido em três partes de acordo com a finalidade dos dados que se pretendia obter.

Na Parte I do roteiro da entrevista foram levantados dados de caracterização do sujeito envolvido na pesquisa, tais como idade, tempo de serviço na organização e no cargo. A Parte II teve como objetivo entender o significado e a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia através de perguntas pré-elaboradas, como: “O que significa a Qualidade de Vida no Trabalho?”, e, “Qual a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia?”. Já na Parte III, o objetivo foi analisar os limites e as possibilidades de implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia através de perguntas, como: “o que vem sendo feito pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia no sentido de melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários?” e “essas ações são formalmente denominadas Qualidade de Vida no Trabalho? É assim que elas são conhecidas pelos funcionários?”. Além disso, foi entregue à entrevistada um quadro retirado do material de Limongi-França (1996) com o objetivo de verificar se o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia realizada mais alguma ação além das citadas pela Diretora de Recursos Humanos.

Após a entrevista, o terceiro e último momento foi à aplicação de um questionário (APÊNDICE C) junto aos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia,

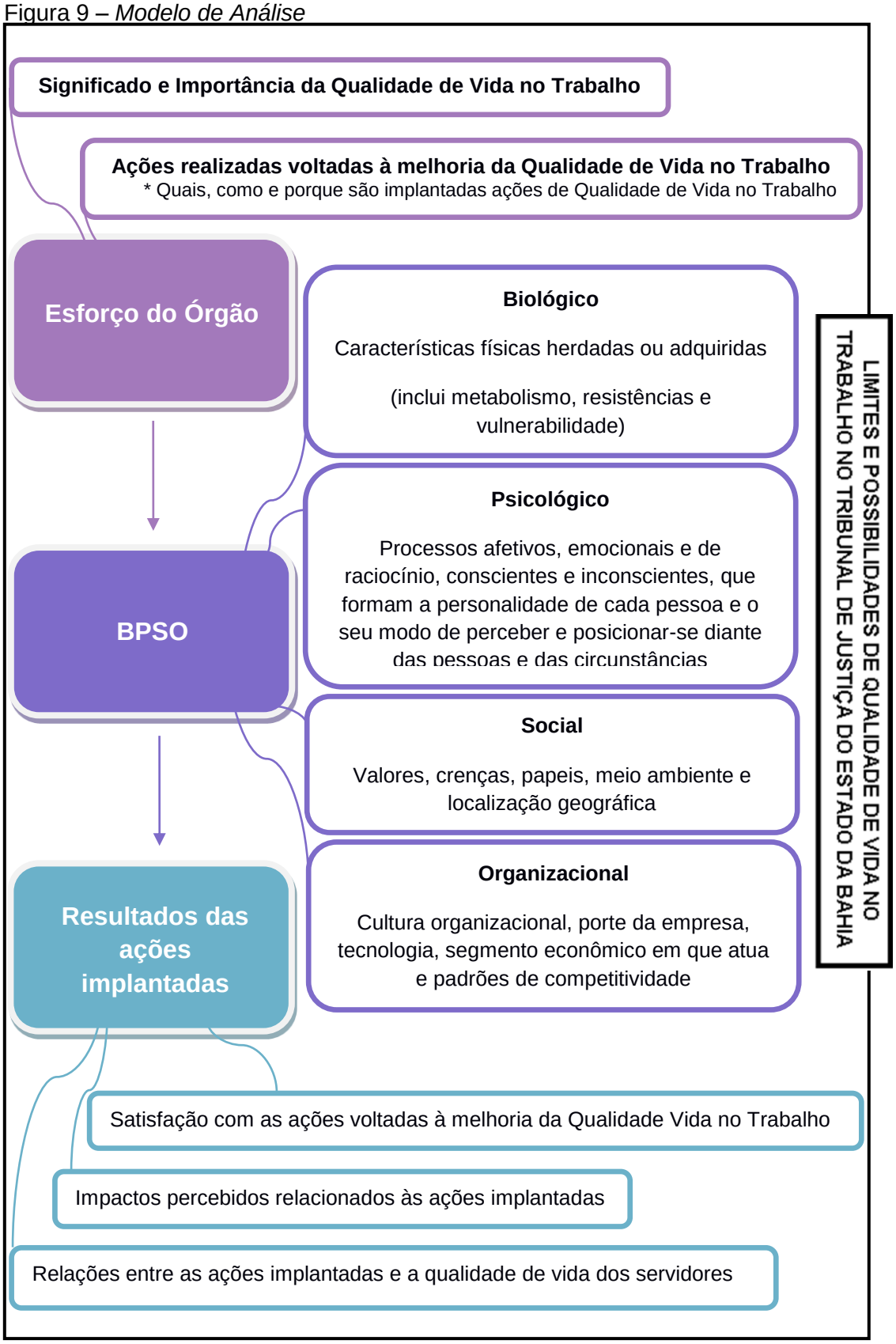
que trabalham nas Varas localizadas nos Fóruns Ruy Barbosa, da Família e Criminal em Salvador. Esse material foi construído baseado no questionário utilizado por Limongi-França (1996) e nos dados colhidos da entrevista com a Diretora de Recursos Humanos. Na primeira parte foram levantados os dados de caracterização do participante como local de trabalho e tempo de serviço na organização. Na segunda e última parte foram colhidas à percepção dos participantes acerca do conceito e das ações de Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso foi solicitado que respondessem:

a) Três palavras-chave que significassem para ele Qualidade de Vida no Trabalho;
b) A atribuição de notas de 0 a 10 que expressassem para ele a satisfação com a qualidade das ações do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia para a sua própria Qualidade de Vida no Trabalho, colocando NT quando considerasse que a ação não é realizada;
c) A sinalização, caso lembrasse, de outras ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia que não tivessem sido listadas na parte anterior do questionário;
d) Três ações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia que mais impactaram na sua melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho nos últimos doze meses;
e) A avaliação do seu interesse em usufruir das ações de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia;
f) Três situações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia que interferem negativamente na sua Qualidade de Vida do Trabalho considerando os últimos 12 meses;
g) A opinião sua acerca da necessidade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia realizar mais alguma outra ação voltada para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho e caso a resposta fosse sim qual seria essa ação;
h) A nota de 0 a 10 para os aspectos de bem-estar indicados no quadro;
i) Sugestões e comentários.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise das informações coletadas na pesquisa de campo foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado e teve como referencial teórico o modelo de Limongi-França (1996).

Figura 9 – *Modelo de Análise*



Fonte: Elaboração própria, baseada em Limongi-França (1996).

Os dados coletados a partir da entrevista semiestruturada com a Diretora de Recursos Humanos foram interpretados através da análise de conteúdo, a qual tem por objetivo identificar o que é dito a respeito de um determinado tema. Para isso, são necessárias três etapas básicas: a pré-análise (seleção do material e definição dos procedimentos), a exploração do material (implementação dos procedimentos) e o tratamento dos dados e interpretação. Por fim, o procedimento básico consiste na definição de categorias, que são escolhidas a partir de características comuns dos elementos.

Assim, os conteúdos obtidos por meio da entrevista gravada foram inicialmente transcritos na íntegra. Em seguida, foi realizada uma leitura detalhada e cuidadosa, a fim de destacar os conteúdos evocados que respondem de forma mais direta às perguntas iniciais da pesquisa. Após a leitura, o material foi organizado por categorias (Figura 10), de acordo com os objetivos específicos do presente trabalho, facilitando o confronto entre os dados obtidos e a fundamentação teórica do presente trabalho.

Figura 10 – Categorização dos dados obtidos na coleta de dados

Verificar o significado e a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia;	• O conceito e significado de Qualidade de Vida no Trabalho para a Diretora de Recursos Humanos
Analisar os limites e as possibilidades de implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia;	• As ações que são/foram/serão realizadas • Justificativas • Diagnóstico de Necessidade • Planejamento e Execução • Público Alvo • Aderência • Como essas ações são vistas pelos funcionários • Orçamento • Dificuldades/Facilidades • Impactos
Verificar quais as percepções dos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia em relação ao que é feito voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho.	• Caracterização dos participantes • Significado de Qualidade de Vida no Trabalho para os participantes • Satisfação com a qualidade das ações • Interesse em usufruir das ações • Ações que mais impactaram positiva e negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho • A necessidade de outras ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho • Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes

Fonte: Elaboração própria.

Para a análise dos dados gerados a partir da aplicação dos questionários, também foi realizada a categorização do conteúdo (Figura 10), o qual foi avaliado a partir do uso de ferramentas como: formulação de dicionário; grau de centralidade; índice de favorabilidade; nuvem de palavras; mapa de categorização e correlação.

Para uma melhor compreensão dos procedimentos adotados, no Quadro 2 consta os procedimentos de análises dos dados relacionando cada um dos mesmos aos objetivos específicos propostos por este estudo.

Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos específicos da pesquisa

Objetivo específico		**Estratégia de coleta de dados**	**Análise dos dados**
Verificar o significado e a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia		Entrevista semiestruturada e questionário	Análise do conteúdo e análise descritiva
Identificar quais ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho são realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia		Entrevista semiestruturada	Análise do conteúdo
Compreender como é realizada a implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia		Entrevista semiestruturada	Análise do conteúdo
Verificar quais as percepções dos funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia em relação ao que é feito voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho		Questionário	Análise do conteúdo e análise descritiva
Avaliar como é a relação entre as ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e a percepção dos servidores sobre sua qualidade de vida		Questionário	Análise descritiva e análise de correlação

Fonte: Elaboração própria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos no sentido de responder aos problemas de pesquisa formulados. Para tanto, dividiu-se esta apresentação em quatro etapas:

Na primeira etapa são apresentados os resultados relativos ao significado e importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, com base: 1) na entrevista semi-estruturada realizada com a Diretora de Recursos Humanos; 2) nas palavras-chave obtidas a partir dos questionários respondidos pelos funcionários.

Na segunda etapa são apresentados dados referentes às ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho que são realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Além disso, para uma melhor compreensão acerca da implantação das ações em questão, são analisadas informações sobre: as justificativas, o diagnóstico de necessidades, o planejamento, o interesse por parte dos funcionários em usufruir dessas ações e as sugestões destes sobre o tema abordado. Esses dados foram obtidos a partir da entrevista semiestruturada com a Diretora de Recursos Humanos e do questionário respondido pelos funcionários.

A terceira etapa trata dos resultados encontrados sobre a implantação das ações de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, os quais foram baseados na: avaliação da satisfação e dos impactos percebidos pelos funcionários referentes às ações citadas, e, relação existente entre as essas ações e Qualidade de Vida percebida pelos servidores. Esses resultados foram retirados das respostas dos servidores referentes às: notas sobre a satisfação com as ações citadas, situações que mais impactaram positiva e negativamente na sua Qualidade de Vida no Trabalho, e, avaliações sobre a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Por fim, a partirda análise dos dados obtidos da entrevista semiestruturada e dos questionários, são abordados os limites e as possibilidades de implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

4.1 SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Conforme apontado anteriormente, o significado e a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia foram analisados a partir das informações fornecidas pela Diretora de Recursos Humanos e pelos funcionários. Através da entrevista semi-estruturada, observou-se que a Diretora defende que o tema em questão está relacionado com o “ambiente de trabalho que lhe favorece toda a prestação de serviço, que lhe favorece o cumprimento das metas”, acrescentando que estas são impostas pelo CNJ e pela própria organização. Além disso, a entrevistada complementa que

> quando você tem, além de um ambiente de trabalho, de um clima organizacional, leve, de cooperação, que você tenha o mínimo, seja dos recursos tecnológicos, seja do recurso de mobiliário, do recurso do ambiente, para que você cumpra as metas do seu trabalho.

Ou seja, para a Diretora de Recursos Humanos, a Qualidade de Vida no Trabalho relaciona-se com as características do ambiente e das condições de trabalho.

O conceito de Limongi-França também contempla o ambiente e as condições de trabalho, entretanto, enquanto a Diretora enfatiza o cumprimento das metas, a referida autora destaca a responsabilidade direta da administração da organização na realização de ações dirigidas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Sobre a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, a Diretora de Recursos Humanos defende que esta decorre da sua influência no alcance das metas institucionais e do CNJ. Segundo a entrevistada: “para que isso aconteça lá (alcance das metas) as ações têm que ser implantadas aqui, [...] estou falando da administração como um todo”. Desse modo, ela reconhece a importância dos setores administrativos para o funcionamento do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, destacando que “se não tem um administrativo que funcione, a prestação jurisdicional também fica comprometida”.

Logo, para a Diretora, é de fundamental importância que as ações sejam implantadas nos setores administrativos para que, assim, se consiga obter uma boa

prestação jurisdicional. No entanto, para se obter resultados efetivos com a implantação das ações, é relevante que a organização formule e utilize um planejamento estratégico voltado para a Qualidade de Vida no Trabalho, fazendo-se o levantamento e a sistematização das informações sobre o contexto do órgão. Para isso, se faz relevante investir em pessoas que tenham conhecimento especializado sobre o tema, as quais deverão estar continuamente analisando o contexto amplo em que a organização está inserida e seu impacto no tema em questão, bem como, seu contexto específico, através, por exemplo, da análise das atividades e necessidades dos funcionários. Além disso, é fundamental que essas pessoas verifiquem constantemente se as ações implantadas estão de fato alcançando seus objetivos.

Já o significado dos funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, foi obtido através da análise das três palavras-chaves fornecidas por eles no momento da aplicação do questionário, ou seja, através de uma representação social, a qual é entendida por Jodelet (1989, p. 36 *apud* SÁ, 1996, p. 19) como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e compartilhada, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”.

Entretanto, devido à similaridade entre os sentidos das palavras fornecidas, para a análise desse material foi elaborado um dicionário. Além disso, foi realizada a análise do grau de centralidade das respostas obtidas (Figura 12). Para isso foram reunidas: a frequência com que cada categoria foi mencionada, o que determina o quanto ela é difundida e compartilhada entre os membros de uma organização, e, a ordem de evocação, ou seja, a ordem em que estas categorias foram mencionadas, pois as primeiras são consideradas as mais importantes já que estão mais salientes e mais significativamente representadas nas estruturas de conhecimento dos indivíduos. Com a junção dos dados foi possível representar no gráfico de dispersão (Figura 12) o grau de centralidade das respostas obtidas, ou seja, quais são as categorias consideradas mais centrais e mais periféricas.

No gráfico de dispersão as categorias podem estar localizadas na parte inferior ou superior, à esquerda ou à direita. A parte inferior no lado da esquerda do gráfico se

refere ao núcleo central. Nela constam as categorias que foram as mais escolhidas e as primeiras na ordem de escolha, logo, são consideradas as mais relevantes.

Nas partes inferior a direta e superior a esquerda do gráfico encontram-se os sistemas periféricos. Esses sistemas são compostos: pelas categorias que apesar de serem bastante compartilhadas foram as últimas na ordem de escolha, e, pelas categorias que não foram muito compartilhadas, mas que foram consideradas importantes por aqueles que a escolheram. Já na parte superior à direita do gráfico encontram-se as categorias residuais, ou seja, aquelas que foram as menos citadas e consideradas menos importantes.

Na Tabela 3 se encontra o procedimento que foi utilizado para a definição de centralidade a partir da frequência e ordem de evocação das categorias. Entretanto, devido à grande dispersão das respostas, foram consideradas somente aquelas cuja ideia se repetiu.

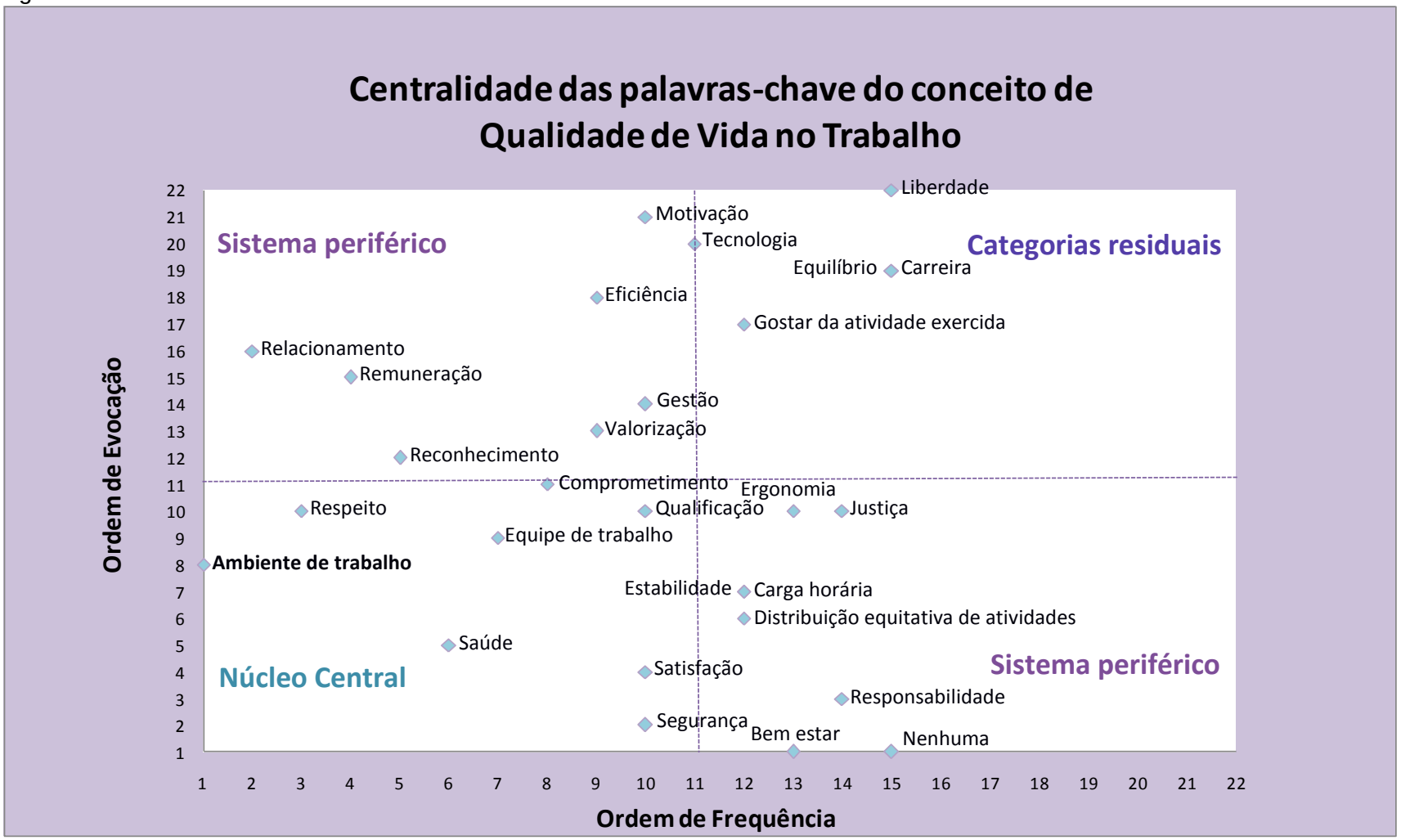
Tabela 3 – Procedimento utilizado para definir centralidade das palavras-chave fornecida pelos funcionários sobre o significado da Qualidade de Vida no Trabalho para eles

Categorias	Número de escolhas	Ordem da frequência	Média da ordem de escolha	Ordem de escolha
Bem estar	4	13	1	1
Nenhuma	2	15	1	1
Segurança	8	10	1,25	2
Responsabilidade	3	14	1,333333333	3
Satisfação	8	10	1,375	4
Saúde	13	6	1,384615385	5
Distribuição equitativa de atividades	5	12	1,4	6
Carga horária	5	12	1,6	7
Estabilidade	5	12	1,6	7
Ambiente de Trabalho	112	1	1,821428571	8
Equipe de trabalho	12	7	1,916666667	9
Ergonomia	4	13	2	10
Justiça	3	14	2	10
Qualificação profissional	8	10	2	10
Respeito	27	3	2	10
Comprometimento	11	8	2,090909091	11
Reconhecimento	20	5	2,1	12
Valorização	9	9	2,111111111	13
Gestão	8	10	2,125	14
Remuneração	25	4	2,16	15
Relacionamento	29	2	2,172413793	16
Gostar da atividade exercida	5	12	2,4	17
Eficiência	9	9	2,444444444	18
Carreira	2	15	2,5	19
Equilíbrio	2	15	2,5	19
Tecnologia	7	11	2,571428571	20
Motivação	8	10	2,625	21
Liberdade	2	15	3	22

Fonte: Análise de dados dos questionários

A partir dos dados da Tabela 3, foi possível encontrar o grau de centralidade das respostas obtidas, o qual é apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Grau de Centralidade das Palavras-chave



Fonte: Análise de dados dos questionários

A partir do grau de centralidade foi possível verificar que há praticamente a mesma quantidade de categorias no núcleo central e nos sistemas periféricos. Esse dado demonstra que existe uma grande quantidade de categorias que: a) foram as mais compartilhadas e as primeiras na ordem de escolha, portanto, as mais relevantes, e, b) ou foram muito compartilhadas ou foram as primeiras na ordem de escolha, assim, embora importantes, não são as principais. A partir desses dados, evidencia-se que não há uma coesão forte sobre o significado de Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Logo, demonstra-se a importância em se compreender os diversos significados do tema em questão para, então, planejar atividades que contemplem as diversas visões sobre o referido tema.

Pode-se observar também, a partir do grau de centralidade, que as categorias “liberdade”, “equilíbrio”, “carreira” e “gostar da atividade exercida” não são consideradas tão relevantes para os servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia no que diz respeito ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, questões relacionadas às essas categorias não devem ser o alvo principal no planejamento das ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Outras duas categorias também se destacaram. A categoria “Relacionamento” se sobressaiu por, apesar de ser a segunda mais mencionada, foi, predominantemente, a última na ordem de citação. Constata-se, então, que embora essa categoria seja importante por ter sido bastante compartilhada entre os funcionários, não é considerada como um dos pontos principais em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto, mesmo não sendo um dos focos principais, é relevante considerar essa categoria no momento do planejamento da implantação das ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho, pois se observa a sua importância para a grande maioria dos participantes.

A categoria “ambiente de trabalho” se sobressaiu ainda mais por ter sido a categoria mais mencionada nas respostas e, além disso, na maioria das vezes foi a primeira a ser dita. Evidencia-se assim, de forma acentuada, a relevância dessa categoria para os funcionários no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho. Demonstrando

ser um importante ponto a ser avaliado no momento do planejamento voltado às ações sobre o tema. Além disso, pode-se dizer que a referida categoria é um importante dado para compreender o significado de Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores concursados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Assim, observa-se que tanto a Diretora de Recursos Humanos quanto os servidores citados acima destacaram de maneira significativa a importância das características do ambiente para a Qualidade de Vida no Trabalho. Portanto, a definição de ambos apresenta similaridade com o conceito de Limongi-França (1996), porém, esta defende, especificamente, que a Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações realizadas por uma empresa com o objetivo de melhorar o ambiente e as condições de trabalho, sustentando, assim, uma responsabilidade direta da administração da organização.

Assim, observa-se que em qualquer dos casos o ambiente laboral ganha destaque ao analisar o referido tema, sendo, portanto, um relevante aspecto a ser considerado no planejamento das ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Consequentemente é interessante avaliar desde pontos como a estrutura física até a forma de relacionamento entre os colegas de trabalho, portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho perpassa não só por ações realizadas pela organização mas também pelos comportamentos de cada funcionário.

4.2 AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO REALIZADAS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Sobre as ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho que são realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, observou-se, a partir da fala da Diretora de Recursos Humanos, que existe uma quantidade significativa de ações ainda vigentes e algumas poucas que já foram realizadas ou que serão implantadas (Quadro 3).

Quadro *3* – Ações voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho realizadas pelo Tribunal de Justiça da Bahia

Período de Vigência	**Ações**
Atual	Os serviços oferecidos no centro medito e odontológico A realização de campanhas de vacinação A realização do atendimento presencial com a nutricionista A realização de ações relacionadas ao outubro rosa e novembro azul A disponibilização do chat com a nutricionista A disponibilização de palestras online com a nutricionista Receber no email frases motivacionais enviadas pelo Programa SER A divulgação de boas práticas realizadas pelos servidores A realização de concursos de boas práticas A possibilidade de participar do coral A realização de eventos relacionados as datas comemorativas A existência do convênio com a Caixa Econômica Federal A realização de feirinhas A disponibilização de um clube de descontos Divulgação da produção cultural dos servidores (livros, poesias...) Prêmios para o servidor que ganha algum concurso A prestação do serviço de internet A realização do aparelhamento das unidades A realização de uma gestão participativa A realização de cursos A realização de palestras com pessoas renomadas A disponibilização da Revista da UNICORP A disponibilização da Revista TJNEWS Chats disponibilizados pelo programa ser A divulgação das comarcas que estão dentro do padrão de qualidade

Período de Vigência	Ações
Passado	Caravana com presença de nutricionista, fisioterapeuta, palestras, dentre outros Alongamento acompanhado por fisioterapeutas Curso de boas práticas oferecido pela Fundação Getúlio Vargas Projeto Integrar Curso de integração
Futuro	Novo site do Programa SER Vivência com os estagiários recém contratados Reformulação do Projeto Integrar Qualidade de programa de avaliação Projeto Ação Legal

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, observa-se que no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, mesmo sendo uma organização pública, são implantadas ações com o objetivo de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, apesar de Ferreira, Alves e Tostes (2009) defenderem que o referido tema ainda tem mais espaço no ambiente das organizações privadas.

4.2.1 Justificativas da implantação das ações

Além de saber a quantidade de ações que são realizadas, é importante também ter conhecimento a respeito das justificativas que baseiam a escolha dessas ações. Sobre esse ponto, a Diretora de Recursos Humanos afirma que “na verdade isso (as ações) não é algo novo aqui, já tem algum tempo [...] eu acho que é uma questão mesmo de gestão, eu acho que começou como visão mesmo de um gestor”. No que se refere às razões para a continuidade dessas ações, a entrevistada afirmou que “hoje você não tem como não continuar mais”, e, para justificar sua fala, elencou importantes fatores relacionados ao contexto em que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia está inserido, pois “você tem que buscar dentro da realidade que

você tem, como que você pode fazer para cumprir (as metas institucionais e do CNJ), então não é só cumprir".

Dentre os fatores abordados pela entrevistada, sobreleva-se a informação de que

> o Tribunal até 2010, ele era administrado indiretamente, ele tinha uma empresa que administrava que era o IPRAJ, então, em 2010, quando o IPRAJ acabou, o Tribunal teve que se autoadministrar [...] está engatinhando ainda na administração, só que nós temos bons gestores, nós temos pessoas de visão, com especialização em projetos, em gestão estratégica.

A recente autoadministração é um importante fator a ser considerado, pois representa um contexto de mudanças que ocorreu na gestão dos setores administrativos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, que antes advinha de uma estrutura externa - uma autarquia estadual conhecida como "IPRAJ" - e, depois, com a extinção desta, o próprio Órgão passou a dispor na sua estrutura interna de novos setores, responsáveis por relevantes funções administrativas. Estes, por sua vez, ainda encontram o desafio de se organizarem para suprir demandas que se multiplicam diante do tamanho e da extensão territorial abrangida pelo referido Órgão. A recente autoadministração pesa ainda mais quando se trata da Qualidade de Vida no Trabalho, isto porque, mesmo que este tema seja importante para o bom desempenho de uma organização, não necessariamente está entre as suas prioridades. Entretanto, Amorim (2010) defende que a Qualidade de Vida no Trabalho é relevante para a administração pública, pois pode ser uma forma de preencher a lacuna que existe em relação à preocupação com a valorização e o bem-estar dos servidores públicos. Logo, mesmo considerando que o contexto não seja muito propício, devido à dificuldade gerada pela recente autoadministração, defende-se que a organização invista também na Qualidade de Vida no Trabalho, por esta impactar em outros objetivos da organização.

Outro fator abordado pela entrevistada, em relação ao contexto em que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia está inserido, foi que

> não existe mais essa ação do chefe e do subordinado, essa hierarquia [...] ela vem mudando bastante. Hoje você sabe que tem uma unidade você precisa tanto de um juiz quanto do servidor, quanto mais integrado eles

> estão, quanto mais em sintonia eles estão, melhor vai ser o rendimento dessas pessoas.

Essa modificação no relacionamento entre chefe e subordinado é relevante para entender como o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia funciona e para o alcance do cumprimento de metas. Além disso, esse fator evidência a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado do Bahia, pois é algo que vai auxiliar na sintonia entre os servidores e consequentemente no rendimento destes.

Ao final, a Diretora de Recursos Humanos reafirma que a razão para a continuidade das ações de Qualidade de Vida no Trabalho "é uma questão mesmo de gestão e de mudanças de paradigmas como um todo" e que esse contexto tem relação com "as mudanças da própria sociedade [...] uma demanda enorme judicial, porque tudo se judicializa [...] porque você vai atrás dos seus direitos".

Acerca dessa mudança de comportamento na sociedade, mencionada pela entrevistada, Ferreira, Alves e Tostes (2009) e Ferreira et al. (2009) corroboram com essa ideia ao afirmarem que o setor público está sendo afetado pelo que chamaram de uma "crescente consciência de cidadania", pois cada vez mais as pessoas estão exigindo seus direitos e um bom atendimento em relação aos serviços prestados pelos órgãos governamentais. Assim, se faz necessário repensar sobre como os órgãos públicos estão sendo organizados, a fim de que sejam implementadas as mudanças e adaptações necessárias para que se consiga atender a essas novas exigências.

Nesse sentido, a Diretora de Recursos Humanos menciona que outros órgãos também vêm passando por este momento de transição, concluindo que, atualmente, ou "você pensa empresa pública como uma empresa, ou você profissionaliza a empresa pública, [...] a empresa pública ela não vai falir no sentido de uma empresa privada, mas ela vai entrar em colapso e falir".

O momento de transição, mencionado pela entrevistada, relaciona-se com uma tentativa de transformação da gestão pública de maneira geral, conhecida como Reforma do Estado. Essa Reforma objetiva o reajuste do modelo administrativo para

o alcance de mais eficiência no uso dos recursos públicos e de mais qualidade dos serviços prestados à população, além da implantação de novas práticas de transparência e maior responsabilização dos governos (BERGUE, 2007; SIQUEIRA; MATTOS, 2008; LOUREIRO; TEIXEIRA; MORAES, 2009). Com isso, pretende-se a superação do estágio patrimonialista da estrutura e do funcionamento dos órgãos públicos, e, o aperfeiçoamento do padrão burocrático. O objetivo é realizar transformações nas estruturas, processos e relações de trabalho, orientando a gestão pública para o alcance de resultados. Entretanto, vale ressaltar que, até o ano de 2009, Ferreira, Alves e Tostes (2009) defendiam que não havia uma real modificação na estrutura e na organização do trabalho nos órgãos públicos.

Dessa forma, apesar da entrevistada pontuar importantes informações sobre o contexto em que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia está inserido, não explicou diretamente a razão da continuidade das ações voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, mesmo apontando um contexto de mudanças.

4.2.2 Diagnóstico de necessidade

Outro ponto relevante a respeito das ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho é a verificação da importância e real necessidade em implantá-las, principalmente considerando que a Diretora de Recursos Humanos não explicou diretamente a razão da continuidade das ações já implantadas. Segundo Fernandes, Gutierrez, (1998) é importante a análise crítica acerca dessas ações, para evitar que estas se transformem em uma moda gerencial ou técnica manipulativa. Acrescente-se, ainda, a experiência de Ferreira, Alves e Tostes (2009), os quais concluíram que as ações por eles observadas não atingiam os problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos trabalhadores, mas serviam apenas para compensar os desgastes vivenciados pelos indivíduos.

Para verificar a real importância e necessidade da implantação de ações voltadas à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, é interessante realizar um diagnóstico de necessidades que, para Guidelli e Brescani (2008), deve ser baseado em dados

advindos da participação das pessoas no ambiente de trabalho, evidenciando expectativas e vivências dos trabalhadores.

No Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, segundo a Diretora de Recursos Humanos, a Secretaria de Administração faz um levantamento de necessidades da estrutura física e tecnológica e a corregedoria se atém às necessidades dos servidores, porém, não foi citado pela entrevistada nenhum diagnóstico que é feito com foco na Qualidade de Vida no Trabalho. Logo, defende-se a importância de se utilizar esta ferramenta para o aprimoramento e a seleção das ações no contexto do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

4.2.3 Planejamento da implantação das ações

Além da realização do diagnóstico de necessidades, é interessante também realizar um planejamento de como ocorrerá à implantação das ações. No caso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, este é realizado pelos servidores do setor administrativo, através de comissões, conforme explicou a entrevistada. Ela afirma que normalmente essas comissões envolvem servidores de várias áreas, os quais são escolhidos de acordo com o objetivo da comissão. Inicialmente são convidados os chefes de cada setor. Entretanto, muitas vezes, seja por sua falta de tempo ou pelo melhor conhecimento de um subordinado, este último é indicado para acompanhar o chefe ou representá-lo. A entrevistada destacou ainda, a existência de um decreto que dispõe sobre a formação dessas comissões, as quais podem ser permanentes ou temporárias.

A Diretora de Recursos Humanos abordou, especificamente, sobre uma comissão que tem relação com a qualidade, com a valorização do servidor, conhecida como comissão permanente de avaliação. Nessa comissão, são analisadas, por exemplo, possibilidades de reconhecimento sobre a capacitação dos servidores, pois, caso ele tenha feito alguma formação poderá progredir em níveis de escolaridade, gerando ganhos, inclusive, financeiros. Entretanto, embora exista uma comissão para valorização do servidor, importante fator para a Qualidade de Vida no Trabalho, não

existe um setor, uma comissão ou um funcionário que atue especificamente com o tema.

No momento do planejamento é relevante analisar alguns fatores, como: o público alvo, sua aderência e visão sobre as ações, e, o orçamento disponível para essas iniciativas. A entrevistada afirmou, em relação ao público alvo, que varia de acordo com a ação, e, citou como exemplo os cursos oferecidos pela UNICORP e o clube de descontos do programa SER, que são voltados apenas para os servidores, enquanto que o posto médico, as campanhas de vacinação e as feirinhas, são extensivos também aos estagiários e terceirizados. Depreende-se, do exposto pela entrevistada, a importância em se considerar o contexto em que o trabalhador está inserido, analisando, dentre outros, quais são suas atividades e as características do seu ambiente laboral, demonstrando que uma mesma ação não necessariamente será útil para todos os funcionários de uma organização. Reitera-se que, deste modo, evita-se a transformação dessas ações em uma moda gerencial ou técnica manipulativa (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998).

Já no que se refere à aderência dos funcionários às ações citadas, a entrevistada afirma que, de maneira geral, existe uma grande utilização. Contudo, o grau de aderência varia de acordo com o tipo de ação, sendo maior, por exemplo, em cursos, campanhas de vacinação, serviços odontológicos, e, menor, por exemplo, em relação à ergonomia. Portanto, apesar de não haver diagnóstico de necessidades, planejamento e justificativas significativas relacionadas especificamente à Qualidade de Vida no Trabalho, é possível verificar, a partir da fala da Diretora de Recursos Humanos, que na maior parte das ações há uma participação expressiva do servidor.

Entretanto, quando questionada sobre a visão dos funcionários em relação às ações citadas, a Diretora de Recursos Humanos afirmou que elas não são conhecidas como ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho e sim como programas institucionais. Nesse sentido, constatou que: “talvez, até quando você coloca isso e eu falo tanta coisa que a gente tem de ação, talvez, até realmente falte um foco que isso é qualidade de vida no trabalho”, embora a mesma entenda que são ações

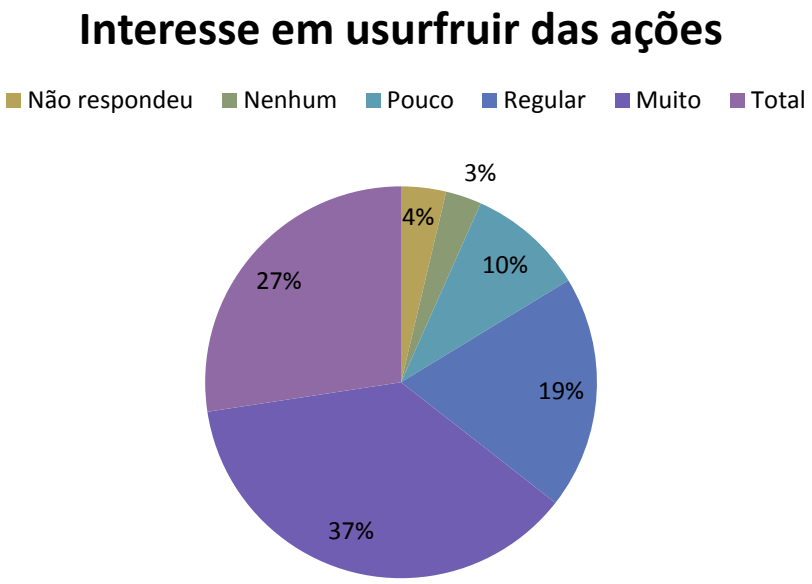
relacionadas com a qualidade de vida. A própria gestora entrevistada conclui, dessa forma, que talvez falte um foco na seleção e planejamento das ações referentes à Qualidade de Vida no Trabalho. Portanto, defende-se que a sistematização das ações, atualmente executadas de maneira esparsa, pode aperfeiçoar e otimizar o tratamento da temática por parte do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Por fim, no que se refere ao orçamento, a Diretora de Recursos Humanos não menciona a existência de uma verba destinada especificamente para as ações realizadas nessa direção, o que pode dificultar a projeção de quais ações podem ser implantadas, já que não se sabe *a priori* quanto será destinado e aprovado para esta temática, estando sua origem nas verbas para despesas de custeio em geral.

4.2.4 Interesse em usufruir das ações e sugestões

Outro importante fator na questão da implantação de ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho é entender se o público alvo tem interesse em utilizá-la. No caso do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, observou-se que mais de 50% dos servidores tem muito ou total interesse em desfrutar dessas ações no referido Órgão (Gráfico 4). Isso demonstra que os participantes, de modo geral, têm um real interesse em participar dos tipos de ações citadas acima, possibilitando pensar que é um tema importante para eles e, por consequência, para o trabalho que desenvolvem. Assim, demonstra-se que investir no tema pode contribuir para o alcance de um melhor desempenho dos servidores.

Gráfico 4 – Interesse dos participantes em usufruir das ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



Fonte: Análise de dados dos questionários.

A existência de amplo interesse em usufruir de ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça pode estar relacionada com a fala da Diretora de Recursos Humanos ao informar que, de maneira geral, existe uma grande utilização das ações implantadas.

Além da análise sobre o interesse dos participantes em usufruir de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, verificou-se também que 85% dessas pessoas acreditam que existe algo a mais que o referido Órgão possa fazer em relação ao tema em questão. Apesar de alguns não citarem nenhuma sugestão em específico por acreditarem que “a lista é muito grande para enumerar” ou que “é tão pouco o que se tem, que qualquer coisa que vier já é lucro”, alguns pontos foram recorrentes, como: aumentar o quadro de servidores; realização de cursos, e, atenção ao servidor através, por exemplo, da valorização, do cuidado à saúde e motivação. Além disso, vale destacar outras respostas como: “lembrar que sem servidor saudável emocional-fisicamente o tribunal não anda”, e, “lembrar de abarcar os servidores do fórum e não só do TJ”.

No momento do questionário destinado às sugestões, muitos participantes aproveitaram para reafirmar ou acrescentar propostas em relação à atuação do

Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Alguns exemplos foram: colocar máquina de café nos corredores; banheiros com chuveiros para quem quiser fazer caminhadas antes ou depois do expediente; gestão participativa e maior comunicação entre os setores.

Dessa forma, é possível perceber que os participantes têm muitas sugestões em relação ao que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia pode fazer para a Qualidade de Vida no Trabalho dos seus funcionários. Apesar da diversidade de sugestões, existe um número significativo destas que foram recorrentes, demonstrando serem necessidades de um grupo, denotando, assim, sua importância para o Órgão como um todo.

4.3 RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

Além da importância em se buscar entender quais ações são implantadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho e fatores que estão relacionados às escolhas das referidas ações, se faz relevante também compreender quais resultados são gerados pela realização dessas ações.

4.3.1 Satisfação dos servidores com as ações

Um importante ponto a ser compreendido no que se refere aos resultados das ações implantadas é avaliar a satisfação do público-alvo sobre elas. No caso da presente pesquisa, essa satisfação foi analisada a partir de notas atribuídas pelos funcionários para as ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho que são realizadas no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

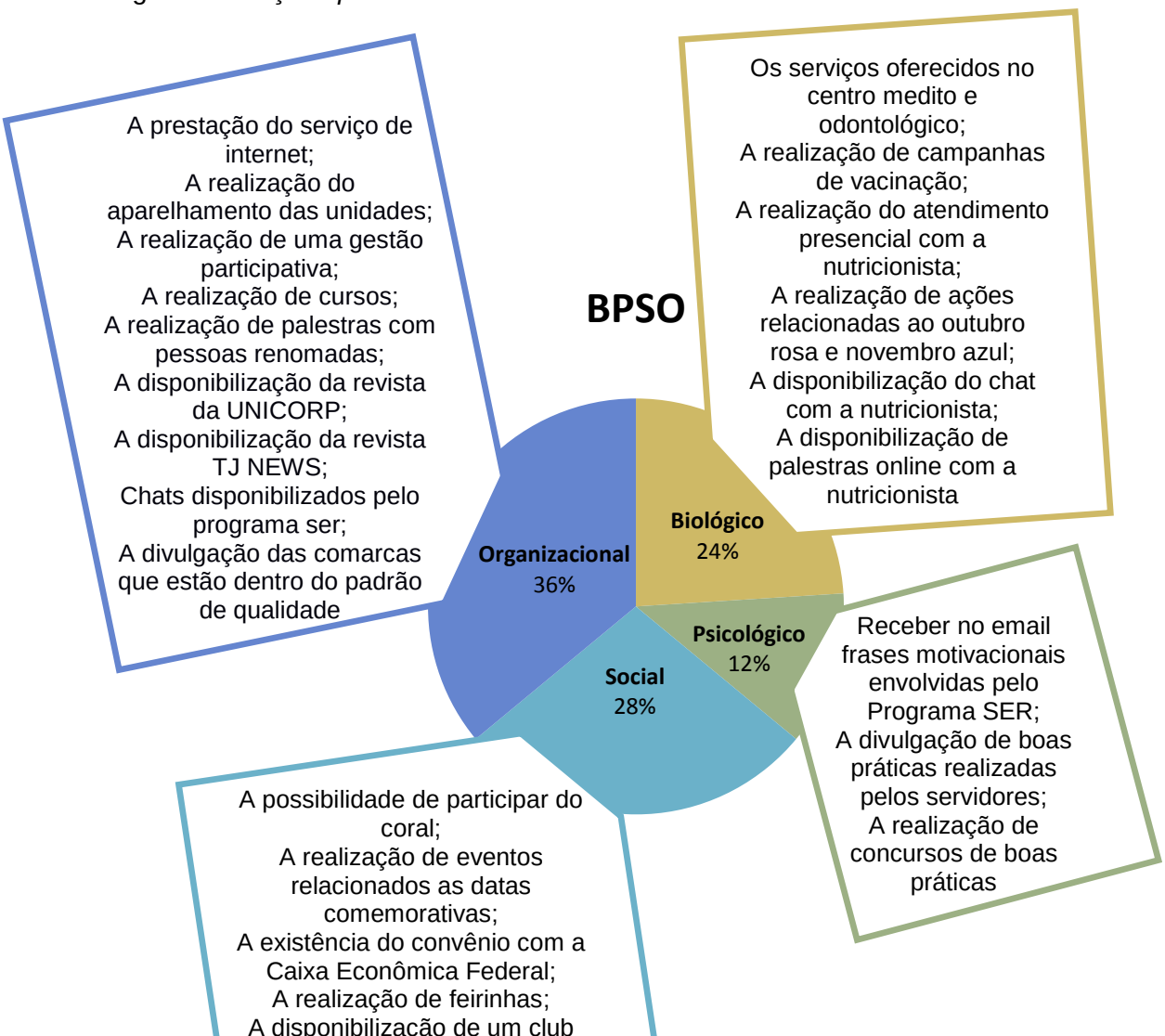
As ações identificadas no âmbito desta pesquisa, baseado no modelo teórico de Limongi-França (1996), foram agrupadas nos fatores biológico, psicológico, social e organizacional (Figura 12). Essa ação foi realizada devido à relevância em considerar o indivíduo em sua totalidade para o alcance da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, pois suas múltiplas facetas se interferem mutuamente.

Figura 12 – Conceito das dimensões Biológica, Psicológica, Social e Organizacional

Fonte: Elaboração própria, baseada em Limongi França (1996).

Das ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, a maioria faz parte da dimensão organizacional e a menor parte da dimensão psicológica (Figura 13). Desta forma, observa-se que a quantidade de ações implantadas não ocorre de maneira igualitária em todas as áreas. Esta discrepância não significa necessariamente que é dada mais atenção a uma área em detrimento de outra, pois poucas ações podem já ser suficientes para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação a uma determinada dimensão. Da mesma forma, também não significa que há investimentos maiores nas dimensões onde há uma quantidade maior de ações implantadas, pois poucas ações podem gerar um maior gasto financeiro do que as demais. Entretanto, pontua-se a importância de refletir sobre a quantidade e eficiência das ações implantadas em cada área e as razões que justificam o tratamento peculiar que recebe cada uma das dimensões sob análise.

Figura 13 – *Ações por dimensão BPSO*



Fonte: Análise de dados dos questionários.

Sobre as ações citadas acima foi solicitado aos funcionários que avaliassem seu nível de satisfação. Para isso, havia as opções de marcar: NT (não existe) ou de 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito, 5 neutro e 10 totalmente satisfeito. Dessa forma, são considerados como julgamentos negativos as notas atribuídas de 0 a 4, e, são considerados como julgamentos positivos as notas atribuídas de 6 a 10.

No que se refere às ações classificadas dentro do fator biológico (Tabela 4), quatro se destacaram. A ação referente a "serviços oferecidos no centro médico e odontológico" se sobressaiu por ter tido uma avaliação predominantemente positiva, pois 56% das notas eram de 6 a 10. Já as ações referentes a "a realização do atendimento presencial com a nutricionista", "a disponibilização do chat com a nutricionista" e "a disponibilização de palestras online com a nutricionista" se destacaram por menos de 30% das avaliações terem sido positivas (Tabela 4).

Dessa forma observa-se que, de maneira geral, é relevante analisar o que pode ser feito para melhorar a satisfação dos funcionários no que se refere as ações voltadas para a dimensão biológica (Tabela 4). Entretanto, é importante também verificar quais ações estão sendo bem sucedidas para manter e melhorá-las.

TABELA 4 – Índice de favorabilidade ações pertencentes à dimensão biológica

Ações da dimensão biológica	% (avaliações de 6 a 10)
Os serviços oferecidos no centro medito e odontológico	**56**
A realização de campanhas de vacinação	40
A realização do atendimento presencial com a	**28**

nutricionista	
A realização de ações relacionadas ao outubro rosa e novembro azul	41
A disponibilização do chat com a nutricionista	**24**
A disponibilização de palestras online com a nutricionista	**21**

Fonte: Análise de dados dos questionários

Dentre as ações agrupadas no fator psicológico (Tabela 5), destaca-se a ação referente à "realização de concursos de boas práticas" por apresentar apenas 16% de avaliação positiva, ou seja, um número restrito de notas foram de 6 a 10.

Tabela 5 – Índice de favorabilidade das ações pertencentes à dimensão psicológica

Ações da dimensão Psicológica	% (avaliações de 6 a 10)
Receber no email frases motivacionais enviadas pelo Programa SER	43
A divulgação de boas práticas realizadas pelos servidores	22
A realização de concursos de boas práticas	**16**

Fonte: Análise de dados dos questionários.

Sobre as ações agrupadas no fator social (Tabela 6), observa-se que a maioria destas não alcança sequer 30% de avaliações satisfatórias. Essa situação aponta a necessidade de reflexão acerca das ações que são implantadas relacionadas a este fator.

Tabela 6 – Índice de favorabilidade das ações pertencentes à dimensão social

Ações da dimensão Social	% (avaliações de 6 a 10)
A possibilidade de participar do coral	**22**
A realização de eventos relacionados as datas comemorativas	**18**
A existência do convênio com a Caixa Econômica Federal	42
A realização de feirinhas	**24**
A disponibilização de um club de descontos	35
Divulgação da produção cultural dos servidores (livros,	32

poesias...)	
Prêmios para o servidor que ganha algum concurso	**24**

Fonte: Análise de dados dos questionários.

Já em relação às ações realizadas pertencentes ao fator organizacional (Tabela 7), percebe-se que a grande maioria teve em média de 20% a 30% das suas avaliações como satisfatórias. Entretanto, as ações “a prestação do serviço de internet” e “a disponibilização da Revista TJNEWS”, receberam cerca de 50% das avaliações como positivas, ou seja, notas de 6 a 10. Esse dado demonstra que, apesar da necessidade de se refletir sobre ações que gerem uma maior satisfação em relação ao fator organizacional, já são realizadas algumas ações que podem ser aproveitadas.

Tabela 7 – Índice de favorabilidade das ações pertencentes à dimensão organizacional

Ações da dimensão Organizacional	% (avaliações de 6 a 10)
A prestação do serviço de internet	**44**
A realização do aparelhamento das unidades	32
A realização de uma gestão participativa	20
A realização de cursos	24
A realização de palestras com pessoas renomadas	28
A disponibilização da Revista da UNICORP	24
A disponibilização da Revista TJNEWS	**41**
Chats disponibilizados pelo Programa SER	33
A divulgação das comarcas que estão dentro do padrão de qualidade	20

Fonte: Análise de dados dos questionários.

A partir dos dados gerados da avaliação da satisfação do servidor com a qualidade das ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia para sua Qualidade de Vida no Trabalho, evidencia-se que, quando analisadas essas ações a partir dos fatores BPSO, elas não estão sendo vistas como satisfatórias à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Logo, de maneira geral, pode-se afirmar que não

estão alcançando seu objetivo, evidenciando a necessidade de refletir sobre o planejamento dessas ações.

O dado acima pode estar relacionado com importantes constatações feitas a partir da entrevista com a Diretora de Recursos Humanos. Ela não traz uma explicação direta sobre o motivo da implantação e da contínua realização das ações citadas, além de não ter mencionado nenhum diagnóstico que é feito com foco na Qualidade de Vida no Trabalho e nem a existência de setores ou comissões que atuem especificamente voltados para o tema. Logo, observa-se que não há um efetivo planejamento voltado para o assunto em questão. Com isso, assume-se um risco, pois as ações implantadas sem prévia reflexão podem não alcançar o objetivo, ou seja, melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho. Por esta razão, defende-se a importância de se refletir sobre quais ações implantar, o que pode ser feito, inicialmente, através da ferramenta conhecida como “diagnóstico de necessidades”. Para Guidelli e Brescani (2008) esta deve ser baseada em dados advindos da participação das pessoas no ambiente de trabalho, evidenciando expectativas e vivências dos trabalhadores, o que pode contribuir para um maior envolvimento e satisfação dos servidores com as ações. Desta forma, é possível que haja o aprimoramento e uma melhor seleção das ações de Qualidade de Vida no Trabalho, considerando-se o contexto do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

4.3.2 Impactos percebidos pelos servidores sobre as ações

Além de saber a satisfação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia em relação às ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho realizados neste Órgão, para verificar quais os resultados gerados a partir da implantação das ações citadas, é interessante, também, analisar quais dessas ações mais impactaram positiva e negativamente esses servidores nos últimos doze meses. Para essas análises, inicialmente foram formulados dicionários com as palavras ditas pelos participantes, as quais foram agrupadas quando tinham sentidos similares.

No caso da análise das ações que mais impactaram positivamente, após a formulação do dicionário, as categorias deste foram analisadas a partir da ferramenta chamada de “nuvem de palavras” (Figura 14). Nesta ferramenta, quanto mais à palavra se repete, maior destaque ela ganha em relação às demais. Desta forma, é possível verificar as categorias que mais apareceram nas respostas, e, consequentemente, as que melhor representam a realidade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Entretanto, devido à grande dispersão das respostas, foram consideradas somente aquelas cuja ideia se repetiu. Também foram desconsideradas as respostas que estavam relacionadas a impactos negativos, pois não eram condizentes com a proposta da análise.

Figura 14 – Nuvem de palavras das ações que mais impactaram positivamente os funcionários nos últimos doze meses

Fonte: Análise de dados dos questionários.

A partir da Figura 15, observa-se que a categoria “nenhuma” se sobressaiu de maneira acentuada em relação às demais, demonstrando que à grande maioria dos

participantes não encontraram nenhuma ação realizada pelo Tribunal de Justiça do Trabalho que gerou melhorias na sua Qualidade de Vida no Trabalho nos últimos dozes meses. Esse dado é muito importante, pois apesar da Diretora de Recursos Humanos ter informado uma quantidade significativa de ações realizadas pelo referido Órgão, nenhuma dessas ações foram consideradas como algo que gerou melhoria em relação ao tema em questão. Essa situação demonstra a relevância em se pensar sobre o assunto e buscar compreender o motivo disto está ocorrendo, podendo, por exemplo, ser uma falha na divulgação das ações existentes ou estar relacionada ao fato dos funcionários não conhecerem essas ações como ações de Qualidade de Vida no Trabalho e sim como programas institucionais, segundo a Diretora de Recursos Humanos.

Já em relação às ações que interferem negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores, para a construção do dicionário, foram consideradas apenas as respostas que tinham pelo menos outra resposta com sentido similar, pois, para o sentido desta análise, são relevantes apenas as respostas que se aproximem da representação do grupo.

A partir da Tabela 8, é possível verificar que a categoria “sobrecarga” se destaca significativamente em relação à quantidade de vezes em que foi mencionada pelos participantes. Esse dado demonstra que as questões relacionadas à sobrecarga é algo que impacta de maneira acentuada na Qualidade de Vida do Trabalho dos participantes.

Tabela 8 – Fatores que interferem negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho

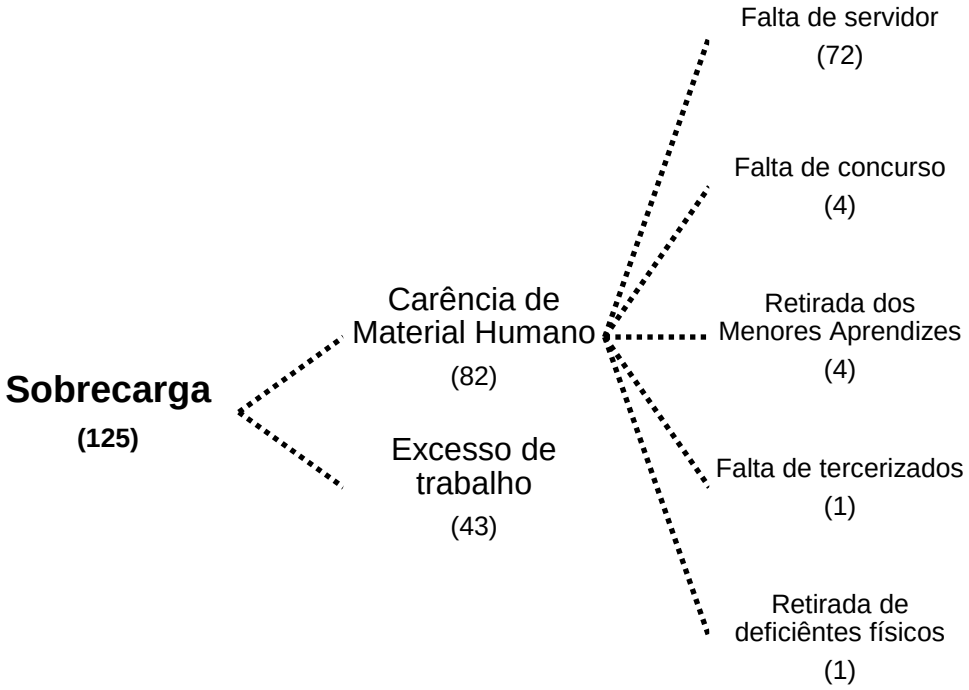
Categoria	**Quantidade de vezes que foi mencionada**
Sobrecarga	**125**
Péssimas Condições de Trabalho	47
Falta de Valorização	39
Sistema Deficiente	26
Remuneração Incompatível	23
Gestão Ineficaz	21
Falta de Cuidado a Saúde	19
Assédio	14
Nada	4

Não tem descanso	2

Fonte: Análise de dados dos questionários.

Considerando o destaque e a riqueza de informações contidas na categoria “sobrecarga”, foi realizada uma análise específica sobre essa categoria. Conforme a Figura 15, observa-se que essa categoria é composta por dois grupos: a carência de material humano e o excesso de trabalho. Esses grupos se influenciam mutuamente, pois assim como a carência de recursos humanos pode gerar excesso de trabalho, ter excesso de trabalho pode gerar a necessidade de aumentar a quantidade de recursos humanos. Por esta razão, não é possível definir nem um nem outro como causa ou consequência, mas, em todo caso, é possível verificar que uma quantidade significativa de pessoas consideraram a carência de recursos humanos como algo que interfere negativamente na sua Qualidade de Vida no Trabalho. Esse dado, por sua vez, gera a necessidade de se refletir sobre a possibilidade/necessidade do aumento do número de funcionários, ou, ao menos, alguma estratégia para tornar esse fato menos negativo ou prejudicial para o tema em questão.

Figura 15 – Mapa de categorização da Categoria Sobrecarga



Fonte: Análise de dados dos questionários.

4.3.3 Relação entre as ações implantadas e a Qualidade de Vida percebida pelos servidores

Outro dado importante relacionado à avaliação dos resultados gerados pela realização das ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, é a análise da relação entre a satisfação dos servidores com as ações citadas, e, a percepção destes sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso, inicialmente, foi avaliado a satisfação dos participantes com a sua Qualidade de Vida no Trabalho através de notas atribuídas aos fatores:sensação de bem-estar no trabalho; estado geral de tensão (stress) pessoal; satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida); adequação das ações de QVT– necessidades e importância da QVT para o resultado do seu trabalho. Entretanto, como esse último item não ficou claro quanto ao seu objetivo, foi excluído da análise.

A partir da Tabela 9 é possível verificar que o item “adequação das ações de QVT – necessidades” apresenta um índice de favorabilidade muito baixo, evidenciando-se assim a necessidade do planejamento de ações voltadas para esse tema. Já o item

“satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)” apresenta um índice de favorabilidade muito alto, demonstrando, então, a grande satisfação por parte dos participantes com questões relacionadas a esse tema.

Tabela 9 – Índice de favorabilidade da Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes

Qualidade de Vida no Trabalho dos Participantes	% (avaliações de 6 a 10)
sensação de bem-estar no trabalho	54%
estado geral de tensão (stress) pessoal	37%
satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	**70%**
adequação das ações de QVT– necessidades	**23%**

Fonte: Análise de dados dos questionários.

A partir dos dados citados acima e das avaliações de satisfação dos participantes em relação às ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia foram analisadas as possíveis correlações entre esses dados. Entretanto, devido à quantidade significativa de participantes que: deixou as respostas em branco; respondeu N/T, significando que para ele aquela ação ou fator não existe, e respondeu 0, foi interessante encontrar as correlações a partir da utilização de médias. Para isso, inicialmente, foram encontradas as médias das referidas ações e a partir desses dados foram calculadas as médias das dimensões BPSO. Em um segundo momento, a partir das médias dos itens que compõem a avaliação sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes, obteve-se a média da Qualidade de Vida no Trabalho, de maneira geral, dos participantes. Para finalizar foram selecionadas as médias, de cada participante, das dimensões BPSO e da Qualidade de Vida no Trabalho e realizada a correlação.

A partir da análise das correlações (Tabela 10) entre as dimensões BPSO e Qualidade Vida no Trabalho, observa-se que, em todos os casos, tratou-se de correlações positivas e estatisticamente significativas. Dentre essas correlações, a dimensão social foi a que mais fortemente se relacionou com a Qualidade de Vida no Trabalho. Esse dado evidencia que dentre as ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, as ações que compõem a dimensão social têm uma maior influência no que se refere à Qualidade de Vida do Trabalho dos funcionários.

Assim, mostra-se a importância de manter e/ou melhorar as ações pertencentes a esta dimensão para então alcançar uma melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do referido Órgão.

Tabela 10 – As correlações entre as dimensões BPSO e a Qualidade de Vida no Trabalho

	BIO	PSI	SO	ORG
QVT	0.3555	0.2806	**0.4007**	**0.3861**
BIO		0.5696	0.7344	0.6515
PSI			0.7227	0.7807
SOC				0.8015

Fonte: Análise de dados dos questionários.
Nota: Coeficientes de correlação, usando todas as observações 1 - 135
5% valor crítico (bilateral) = 0.1690 para n = 135

As demais correlações, ainda que sejam positivas e estatisticamente significativas, não podem ser consideradas fortes, principalmente a dimensão psicológica. Ou seja, embora as ações pertencentes às dimensões organizacional, biológica e psicológica gerem alguma influência na Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes, não é algo expressivo. Logo, é necessária a análise do planejamento das ações pertencentes desta dimensão e o estudo da possibilidade de se implantar novas ações com este foco, visando aprimorar a Qualidade de Vida no Trabalho no que se refere as dimensões acima.

4.3.4 Limites e possibilidades de implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir das informações abordadas acima é possível analisar alguns possíveis limites e possibilidades de implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Ao analisar o contexto mais amplo observa-se: recente autoadministração; mudanças de comportamento da sociedade; mudança na relação entre chefe e subordinado e necessidade de se organizar similar a de uma empresa. Além disso, a Diretora de Recursos Humanos não citou expressamente nenhum fator que facilita a implantação das ações e quanto às dificuldades mencionou o fato de muitos dos servidores serem especialistas, a

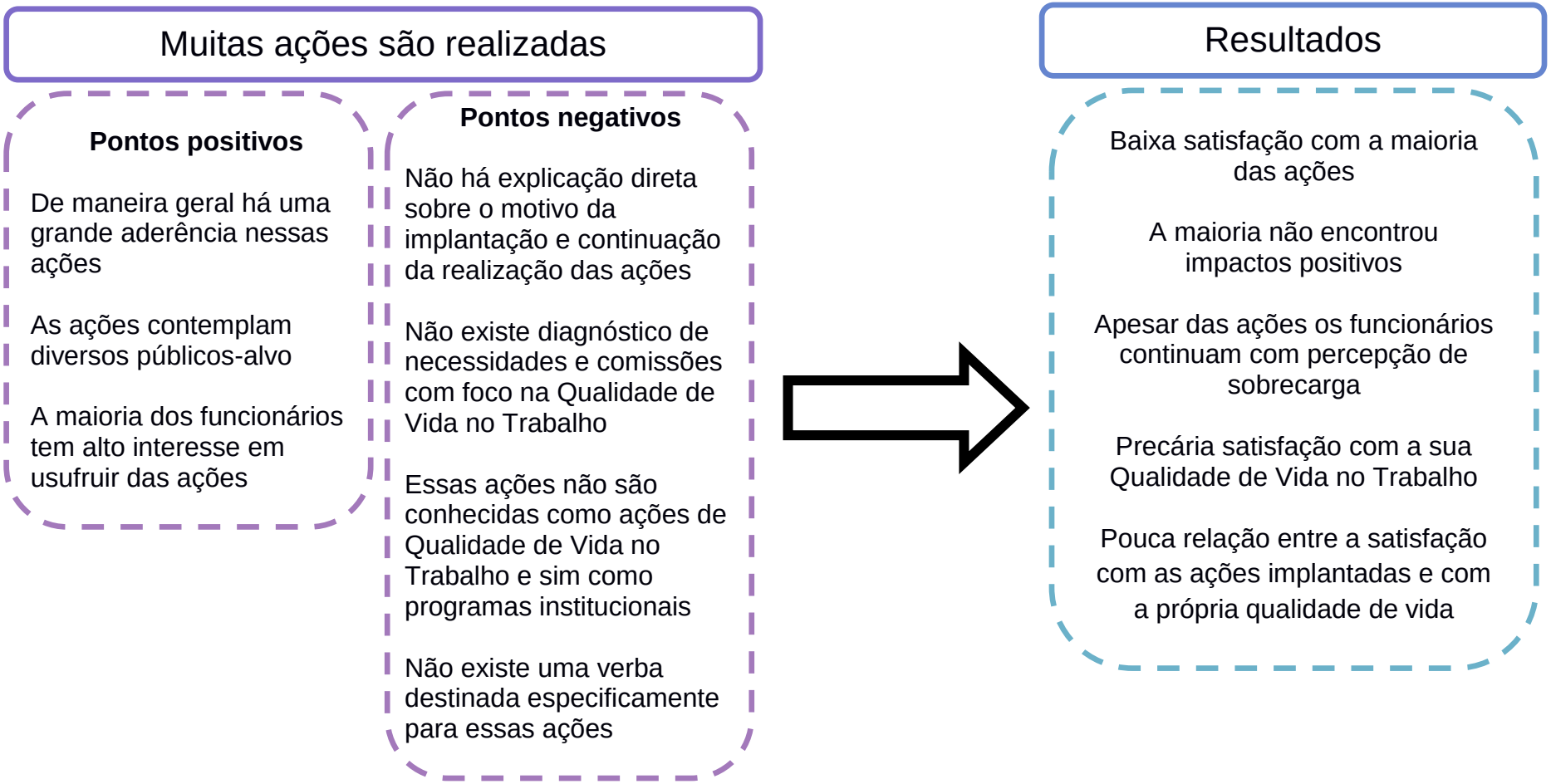
sensibilidade dos servidores, ter que lidar com dois sindicatos e uma associação, a extensão territorial e ter uma administração centralizada. Esses fatores interferem na forma de organização e funcionamento do referido Órgão, gerando assim interferências na sua gestão, incluindo questões voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Sobre a gestão nos órgãos públicos, Amorim (2010) aponta que, de maneira geral, o gestor se encontra “preso às amarras legais, como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros” (AMORIM, 2010, p. 38). O gestor público, portanto, encontra dificuldades para a implantação das ações voltadas à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho de uma maneira geral, e, surgem ainda outras dificuldades a depender da particularidade de cada contexto. Entretanto, mesmo assim, nota-se que o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia realiza muitas ações voltadas para o referido tema, as quais, de maneira geral, têm grande aderência e são ofertadas para diferentes públicos-alvo a depender da ação.

Ao considerar o contexto mais específico voltado à Qualidade de Vida no Trabalho, observa-se, além dos pontos positivos acima, alguns limites quanto à implantação eficiente de ações, conforme consta na Figura 16. Nesta, verifica-se, por exemplo, a falta de explicação sobre o motivo da implantação e continuação da realização das ações e o fato de não existir uma verba destinada especificamente para essas ações. Esses pontos limitam uma implantação eficiente de ações voltadas para o referido tema por representar ausência de informações importantes para o planejamento.

Como consequência observa-se, por exemplo, um índice baixo de favorabilidade quanto às ações implantadas e quanto à satisfação dos trabalhadores com a sua Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, demonstra-se que as ações implantadas não estão alcançando o objetivo.

Figura 16 – Esquematização dos resultados encontrados



Fonte: Análise de dados.

Verifica-se, assim, uma falta de foco do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia no tratamento do tema da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como, dificuldades relativas ao contexto em que essa organização está inserida, a exemplo da sua recente autoadministração. Entretanto, observa-se, também, uma quantidade significativa de ações já implantadas, as quais, são relevantes para o referido tema, além de, em sua maioria, contar um alto grau de adesão do público alvo.

Logo, evidencia-se que, mesmo sem sistematização e planejamento, é possível alcançar resultados com a simples implantação de ações, entretanto, estes são importantes meios para que as ações sejam adequadamente implantadas, para que cumpram realmente as suas finalidades, e, ainda, para a identificação de outras ações que possam gerar a melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho.

5 CONCLUSÃO

O presente capítulo é destinado à exposição das conclusões resultantes das análises realizadas ao longo do presente estudo. A primeira delas se refere ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Observou-se que tanto a Diretora de Recursos Humanos como os funcionários enfatizam a importância das características do ambiente para o conceito em questão. Esse fato evidencia a similaridade entre os conceitos dos participantes e o de Limongi-França (1996), entretanto, nota-se que os primeiros enfatizam as características do ambiente e a segunda destaca o papel da instituição na realização de ações dirigidas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Outra constatação foi que, apesar da Qualidade de Vida no Trabalho ter mais espaço nas organizações privadas, existem diversas ações sendo realizadas no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Entretanto, essas ações são vistas pelos funcionários como programas institucionais e não como ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, defende-se que esta realidade exerce influência sobre a percepção dos participantes, os quais, em sua maioria, responderam que nenhuma ação com foco na Qualidade de Vida do Trabalho foi realizada pelo referido órgão nos últimos dozes meses. Portanto, acredita-se que a sistematização das ações, atualmente executadas de maneira esparsa, pode aperfeiçoar e otimizar o tratamento da temática por parte do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Observa-se, também, que não há uma explicação direta sobre o motivo da implantação e contínua realização das ações citadas acima, e, que não são realizados diagnósticos com foco na Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, constata-se que não há comissões e nem servidores que atuam especificamente com o tema e que não há uma verba destinada tão somente para essas ações, o que pode dificultar na projeção de quais delas podem ser implantadas. Assim, verifica-se que não há um planejamento direcionado para o assunto em questão. Dessa forma, assume-se um risco, pois as ações implantadas sem prévia reflexão podem não gerar melhorias efetivas à Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir do contexto exposto acima, é possível apontar que a falta de reflexão e planejamento sobre as ações a serem implantadas pode ter relação com o fato da maioria dos servidores não estarem satisfeitos com as ações realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Por esta razão, defende-se a importância de se refletir sobre quais ações implantar, o que pode ser feito, inicialmente, através da ferramenta conhecida como “diagnóstico de necessidades”. Desta forma, é possível que haja o aprimoramento e uma melhor seleção das ações de Qualidade de Vida no Trabalho, considerando-se o contexto do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Além da falta de um planejamento direcionado, tem-se o fato do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia ter uma grande extensão territorial e uma administração centralizada. Assim, observa-se que referido órgão é marcado por muitas dificuldades quanto à implantação de tais ações, o que indica tratar-se de um desafio, demandando, assim, um esforço para sua efetivação. Entretanto, apesar do contexto descrito acima, verifica-se que na maior parte das ações há uma participação expressiva do servidor e que estes têm um amplo interesse em usufruir de ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho. Logo, evidencia-se que esse tema é de grande relevância para a referida organização.

Assim, observa-se que apesar de haver uma quantidade significativa de ações já implantadas, as quais são relevantes para o referido tema, e, destas, em sua maioria, contar um alto grau de adesão do público alvo, verifica-se, ainda, uma falta de foco do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia no tratamento do tema da Qualidade de Vida no Trabalho. Contata-se, assim, que a sistematização e o planejamento das ações não são imprescindíveis para o alcance de resultados, visto que, mesmo de maneira esparsa, existem ações que são realizadas no referido Órgão que contribuem de alguma forma para o tema em questão. No entanto, observa-se que tais planejamentos são importantes meios para que as ações sejam adequadamente implantadas, contribuindo para que o impacto dessas ações seja mais significativo, ou seja, para que cumpram realmente as suas finalidades, e, ainda, para a identificação de outras ações que possam gerar a melhoria na Qualidade de Vida no Trabalho.

Por fim, se faz pertinente destacar alguns aspectos considerados como contribuições e outros percebidos como limites às conclusões apresentadas nesta pesquisa.

Como contribuição observa-se, por exemplo, que esse estudo agrega para uma melhor compreensão acerca da Qualidade de Vida no Trabalho à luz do conceito de Limongi-França (1996) e da utilização de estratégias metodológicas diferentes. Entende-se que a diversificação contribui para o avanço da compreensão na direção de tornar os conceitos mais claros e delimitados. Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos contribuem ainda mais a discussão acerca da Qualidade de Vida no Trabalho.

Outra contribuição que merece ser destacada é a influência do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho nas estratégias dos gestores ao buscar formas de melhorar questões relacionadas a essa temática. Esta questão lança bases para novos estudos que possam vir a investigar as decisões deste tipo, ou seja, até que ponto investir em ações de Qualidade de Vida no Trabalho pode gerar melhorias na forma como os funcionários lidam com o trabalho.

Como limites, alguns pontos podem ser identificados e para cada um deles é possível prever uma agenda de pesquisas a serem realizadas no sentido do avanço dos conhecimentos no campo da Qualidade de Vida do Trabalho. Em primeiro lugar, consiste no fato dessa pesquisa ter sido realizada apenas no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Logo, foram consideradas, sobretudo, particularidades desse contexto, as quais podem ser diferentes da realidade de outras organizações. Entretanto, os dados, e, principalmente, as reflexões presentes nesse trabalho, podem servir tanto para outros pesquisadores como para gestores de outras organizações, como base para novas análises.

Um segundo limite está relacionado ao fato da entrevista ter sido realizada apenas com a Diretora de Recursos Humanos, que foi, portanto, a única representante dos setores administrativos a ser ouvida. Desta forma, a realidade administrativa do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia foi considerada a partir da experiência de uma pessoa, ou seja, essa visão pode ter características muito particulares da

relação da Diretora de Recursos Humanos com a organização. Logo, é interessante novos estudos que busquem avaliar o órgão através de outras perspectivas para, assim, viabilizar o surgimento de conclusões que se aproximem cada vez mais da realidade.

Outro limite está relacionado à forma de entrega dos questionários. O objetivo era realizar a referida entrega pessoalmente a cada servidor, mas, devido à grande quantidade de trabalho, na maior parte dos casos foi necessário deixar o material e recolher depois. Esse fato dificultou a possibilidade dos participantes tirarem suas dúvidas acerca da material e também o controle em saber se todos os questionários foram de fato entregues. Além disso, as pessoas que atuam nas varas dificilmente sabiam ao certo o número de pessoas concursadas que trabalham no local e o número de pessoas que estão afastadas ou de férias.

Destaca-se também a complexidade de investigar e acessar os conteúdos cognitivos dos participantes de modo a captar o que de fato estes pensam sobre o assunto, sem que sejam influenciados por fatores como medo de represália e a linguagem utilizada na pesquisa, pois, por ser polissêmica, pode ocasionar de uma mesma pergunta ser interpretada de maneira substancialmente diferente. Esta complexidade acaba levando a uma necessidade de que o pesquisador lance mão de inferências próprias no momento de priorizar categorias e pressupor relações entre as mesmas. Embora se avalie que este risco mereça ser destacado, não há nesta constatação a ilusão da existência de uma ciência neutra, em que as percepções e inferências do pesquisador não precisem ser contempladas. Apesar disto, em se tratando de Qualidade de Vida no Trabalho, fica claro que ainda se faz necessário avançar no sentido do desenvolvimento de novas técnicas e instrumentos que possam vir a contribuir com uma compreensão mais precisa do fenômeno. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de novas investigações com instrumentos mais refinados que possam acessar os processos cognitivos dos sujeitos investigados com uma precisão cada vez maior.

Além disso, outro limite foi o fato de alguns poucos servidores terem se recusado a responder o questionário por acreditar que a pesquisadora estava fazendo o trabalho a mando do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Ainda assim,

desconsiderando a quantidade de pessoas que estavam de férias, licença ou morreram, o número de participantes foi próximo a 50% do total de servidores que estavam atuando.

Por fim reconhece-se que existe uma limitação no que tange à realização de um estudo baseado exclusivamente na fala dos sujeitos. O campo da Qualidade de Vida no Trabalho carece de investigações que articule a fala e a ação, bem como, a percepção sobre o que pode ser observado na prática. Sugere-se, portanto, que novos estudos possam vir a ser desenvolvidos neste sentido, contribuindo ainda mais para a compreensão da articulação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ALVES, E.F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **INTERFACEHS**, Maringá. v.6, n.1, p. 60-78, abr. 2011.

AMORIM, T.G.F.N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **RECADM**, Campo Largo, v. 9, n. 1, p. 35-48, maio 2010.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BÚRIGO, C.C.D. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista De Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 90-111, 2º semestre 1997.

CAÑETE, I. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 18. p. 388-411.

CORRÊA, R.A.A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.27, n.1, p. 113-123, jan./mar. 1993.

DAVID, L.M.L.; BRUNO-FARIA, M. de F. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **Revista de Administração**, São Paulo, v.42, n.4, p. 431-442, out./nov./dez. 2007.

DOURADO, D.P.; CARVALHO, C.A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

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

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n.4, p. 29-38, out./dez.1988.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e Implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: O Papel Estratégico dos Gestores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./maio/jun. 2009.

FERREIRA, C.M.M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p. 5-33, setembro/dezembro 1996.

FREITAS, A.L.P.; SOUZA, R.G.B.de. Um modelo para avaliação da QVT em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão,** Rio de Janeiro, v.4, n.2, p.136-154, maio/ago. 2009.

FROSSARD, M.C. **Qualidade de vida no serviço público:** um programa para A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

GARCIA, E.deO.P. **Qualidade de vida no trabalho:** com a palavra os funcionários públicos. 2007. 186 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

GUIDELLI, N.S.; BRESCANI, L.P. Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente de Inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 341-365, jul./dez. 2008.

HAMBURGUER, P. L. Considerações sobre ”qualidade de vida” no processo decisório: impacto sobre as entidades pública e privadas. **R. Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, v. 15, n.2, p. 35-38, mar./abr. 1975.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. In: ROSSI, A.M.; QUICK, J.C.; PERREWÉ, P.L.;. **Stress e qualidade de vida no trabalho:** o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. 1996. 355 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, USP, São Paulo, 1996.

LOUREIRO, M.R.; TEIXEIRA, M.A.C.T.; MORAES, T.C. Democratização e reforma do Estado: o desenvolvimento institucional dos tribunais de contas no Brasil recente. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n.4, p.739-772, jul./ago. 2009.

MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V.N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.4, n.3, p. 67- 88, set./dez. 2000.

NADLER, D.A.; LAWLER, E.E. Quality of Work Life: Perspectives and Directions. **Organizational Dynamics**, v. 7, n. 11, p. 20-30, 1983.

OLIVEIRA, P.M.de; Limongi-França, A.C. avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

OLIVEIRA, J.A.de; MEDEIROS, J.P.de. Modelos de qualidade de vida no trabalho (QVT): elementos para uma síntese. **INTERFACE**, Natal, v. 5, n. 1, p. 123-139, jan./jun. 2008.

PAIVA, K.C.M.de; COUTO, J.H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, nov./dez. 2008.

PORTAL DA JUSTIÇA FEDERAL DA 5 REGIÃO. Disponível em <http://www.jfal.jus.br/institucional/organograma> Acesso em: 26 abr. 2014.

ROCHA-PINTO, S. R.da. Contextualização da Gestão de Pessoas. In: ROCHA-PINTO, S.R, et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguacú. **Anais...** Foz do Iguacú: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SA, C.P.de. Representações sociais: teoria e pesquisa do núcleo central.**Temas psicol.**, Ribeirão Preto , v. 4, n. 3, p. 19-33, dez. 1996 .

SIQUEIRA, M.E.G. de; MATTOS, P.L.C.L.deM. Consultoria externa em reforma do Estado tem função técnica ou estratégica? Um estudo de caso. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 35-60, jan./fev. 2008.

SOUZA, J.J.de; BASTOS, A.V.B. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **REAd**, Rio Grande do Sul, v. 15, n. 2, p. 408-421, maio/ago. 2009.

TOLFO, S.daR.; PICCININI, V.C. As melhores empresas para trabalhar no brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

VENSON, A.B.S. et al. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). **Rev. Adm.**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 139-156, jan./mar. 2013.

WALTON, R. Quality of work life activities: a research agenda. **Professional psychology**, v. 11, n.3, p. 484-493, jun. 1980.

THE WHOQOL GROUP. The world health organization quality of life assessment (WHOQOL): development and general psychometric properties. **Social Science & Medicine**, v. 46, n. 12, p. 1569- 1585, 1998.

APÊNDICE A - TERMOS DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO (PARTICIPANTE)

Prezado(a),

Venho através deste solicitar sua colaboração no levantamento de dados para a pesquisa acadêmica que estou realizando com o objetivo de identificar e analisar a dinâmica do Tribunal de Justiça da Bahia no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, visando à elaboração da Dissertação de Mestrado a ser apresentada à UNIFACS.

O levantamento de campo é composto de uma entrevista semiestruturada para ser respondida pela Diretora de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e de um questionário para ser respondido pelos funcionários das Varas localizadas em Salvador. Os dados serão utilizados exclusivamente para finalidade da pesquisa e qualquer dado que os participantes não ache conveniente ser divulgado poderá ser excluído.

Lembramos que sua participação é voluntária e tem direito de desistir em qualquer momento ao longo da coleta dos dados. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com o responsável pelo projeto, Profa. Dra. ÉlviaFadul, na UNIFACS, Rua José Peroba, nº 251, Edf. Civil Empresarial, sala 701, Stiep, Salvador-BA, telefone: (0XX71) 3273-8595.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

A Pesquisadora

Consentimento Informado (organização)

Sou aluna do curso de Mestrado em Administração da UNIFACS e estou realizando uma pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, orientada pela Profa Dra Élvia Fadul. Gostaríamos de saber quais os limites e as possibilidades de implantações de ações e/ou programas voltados a Qualidade de Vida no Trabalho.

Para tanto, gostaríamos de solicitar a permissão desta organização para realizarmos entrevista com a Diretora de Recursos Humanos e aplicar um questionário aos funcionários das Varas localizadas em Salvador, ligados a este órgão. A entrevista e a aplicação do questionário poderá ser agendada em qualquer dia e horário que seja mais conveniente para a organização e para os entrevistados.

Trata-se de uma pesquisa da UNIFACS e não da organização. Assim, os resultados serão analisados fora da organização. Os materiais coletados na entrevista e na aplicação do questionário ficarão sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora e informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto.

Garantimos que os participantes não sofrerão qualquer desconforto durante a sua participação nesse estudo. Embora a organização participante não tenha nenhum benefício direto, os resultados nos ajudarão a compreender melhor o que é feito nesta organização em busca da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores, algo que influencia na atuação do indivíduo e consequentemente na prestação do serviço. Estes resultados poderão ser retransmitidos à organização (sem análises individuais a fim de garantir a confidencialidade dos participantes).

Será garantido à organização o devido esclarecimento sobre a pesquisa antes do seu início, durante a sua execução e ao final, sendo direito da mesma, ou de cada entrevistado, desistir em qualquer momento ao longo da coleta dos dados. Em caso de qualquer dúvida, a organização poderá se comunicar comigo, Marina Araujo (mlaaraujo@hotmail.com) ou com a minha professora-orientadora, Profa Dra Élvia Fadul (elvia@unifacs.br).

Aguardamos o seu retorno e agradecemos antecipadamente a atenção dispensada.

Atenciosamente,

Marina Araujo

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

PARTE I - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Nome_____Idade_____

Graduação:○Não○Sim; Qual:_____ Especialização:○Não○Sim; Qual:_____

Mestrado:○Não○Sim; Qual:_____ Doutorado:○Não○Sim; Qual:_____

Tempo de serviço na organização_____ Tempo de serviço no cargo _____

PARTE II – VERIFICAR O SIGNIFICADO E A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

1. O que significa a Qualidade de Vida no Trabalho?
2. Qual a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia?
3. Você acredita que a realização de ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho traz benefícios para o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia? Você poderia dar alguns exemplos que ilustrem essa sua avaliação?

PARTE III – ANALISAR OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES E PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA

1. O que vem sendo feito pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia no sentido de melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários?
2. Essas ações são formalmente denominadas Qualidade de Vida no Trabalho? É assim que elas são conhecidas pelos funcionários?
3. Há um programa estabelecido para a Qualidade de Vida no Trabalho no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia? O que justifica essa situação?
4. O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia realiza alguma ação voltada para a Qualidade de Vida no Trabalho? Quais?
5. Além dessas, existem alguma ação realizada que esteja relacionada com um dos itens desse quadro? (Entrega do quadro abaixo)

ORGANIZACIONAIS	PSICOLÓGICAS
Endomarking Programa de T&D Implantação de processos e tecnologias Gestão participativa Redução de burocracia Atendimentos as rotinas de pessoal	Critérios de recrutamento e seleção Ferramentas de avaliação de desempenho Gestão do clima organizacional Plano de carreira Administração de salários

	Respeito à vida pessoal
BIOLÓGICAS	SOCIAIS
Semana de prevenção de acidentes Prevenção de riscos – PPRA Ambulatório; Convênio médico Ginástica; Refeições Controle médico – PCSMO Atuação da CIPA	Convênios comerciais Atividades de lazer Atendimento aos filhos Fornecimento de cesta básica Previdência privada Financiamento de cursos externos

6. Quais razões justificaram a escolha de cada uma dessas ações?
7. É feito um diagnóstico da necessidade dos funcionários? Existem métodos específicos que subsidiem esse diagnóstico?
8. Quais os principais fatores que dificultam e facilitam para a realização dessas ações?
9. Qual é o setor competente para planejar e executar essas ações?
10. Essas ações são propostas para todos os funcionários do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia? Existem ações propostas para grupos específicos de funcionários? Por quê?
11. Qual a estimativa do orçamento disponível e destinado a essas ações?
12. Existem parâmetros para avaliar o impacto dessas ações?
13. Como é a aderência dos funcionários a essas ações?
14. Existem propostas novas sendo pensadas? Quais? Por que realizar? Por que ainda não foram realizadas? Existe algo que possa ser feito em relação a isso?
15. Além dessas, existem outras ações que deveriam ser realizadas? Quais? Por que realizar? Por que ainda não foram realizadas? Existe algo que possa ser feito em relação a isso?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

Caro servidor,
A presente pesquisa busca conhecer sobre as ações que estão sendo realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia com foco na melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Por isso, estamos realizando um breve levantamento de informações e contamos com a sua participação. São apenas algumas questões, que podem ser respondidas em menos de 10 minutos.

Para garantir a qualidade e precisão destas respostas, precisamos que você:
• responda a todas as perguntas, sem deixar nenhuma em branco;
• saiba que a melhor resposta é a primeira ideia que vier;
• seja sincero e objetivo;
• preencha os campos “sugestões” e “comentários” sempre que possível.

Esclarecemos que os dados não serão individualizados, assegurando o completo sigilo quanto à identificação do respondente.

PARTE I - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Local de trabalho:

○Fazenda Pública ○Cível ○Criminal ○Família ○Tribunal do Juri ○Tóxico

○ Especializada Criminal da Infância e Juventude ○ Especializada Criminal

○ Infância e Juventude ○ Registros Públicos ○Execuções de Penas e Medidas Alternativas

○ Auditoria Militar ○Execuções Penais ○Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher

○ Acidentes do Trabalho

Idade:_____ Sexo: ○ M ○F Número de dependentes_____

Graduação:○Não ○Sim; Qual:_____

Especialização: ○Não ○Sim; Qual:_____

Mestrado: ○Não ○Sim; Qual:_____

Doutorado: ○Não ○Sim; Qual:_____

Tempo de serviço na organização_____ Tempo de serviço no cargo _____

PARTE II – PONTO DE VISTA DO SERVIDOR

I. Considerando o seu bem-estar no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, escreva abaixo <u>três palavras-chave que signifiquem para você Qualidade de Vida no Trabalho</u>:

_____

_____

_____

II. Como preencher o questionário:

Atribua notas de 0 a 10 (zero a dez) que expresse a sua **SATISFAÇÃO,** com a qualidade das ações do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia para a sua Qualidade de Vida no Trabalho:

LEGENDA:

NEUTRA

INSATISFAÇÃO TOTAL ⇩ ⇩ ⇩ SATISFAÇÃO TOTAL

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

N/T= Não existe a ação no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, assinale com um ***X***, quando for o caso.

AÇÕES	N/T	SATISFAÇÃO										
Receber no email frases motivacionais enviadas pelo Programa SER		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A disponibilização da Revista da UNICORP		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os serviços oferecidos no Centro Médico e Odontológico		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de concursos de boas práticas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Chats disponibilizados pelo programa SER		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Divulgação da produção cultural dos servidores (livros, poesias....)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A possibilidade de participar do coral		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A existência do convênio com a Caixa Econômica Federal		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A disponibilização da Revista **TJBA**NEWS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A realização de campanhas de vacinação		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de eventos relacionados as datas comemorativas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A prestação do serviço de internet		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização do atendimento presencial com a nutricionista		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de ações relacionadas ao outubro rosa e novembro azul		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização do aparelhamento das unidades		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A disponibilização de palestras online com a nutricionista		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prêmios para o servidor que ganha algum concurso		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A disponibilização do chat com a nutricionista		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A divulgação de boas práticas realizadas pelos servidores		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A divulgação das comarcas que estão dentro do padrão de qualidade		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de feirinhas		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A disponibilização de um club de descontos		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de palestras com pessoas renomadas (exemplo: Oscar do basquete)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de uma gestão participativa		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A realização de cursos		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

OUTRAS AÇÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA PARA A SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	SATISFAÇÃO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III. Quais as três ações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia que mais impactaram na melhoria da sua qualidade de vida no trabalho nos últimos doze meses?

_____

_____

_____

IV. Avalie seu interesse em usufruir de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia:

○ Nenhum ○ Pouco ○ Regular ○ Muito ○ Total

V. Indique 3 (três)situações no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia que interferem negativamente na sua qualidade de vida no trabalho (considere os últimos 12 meses).

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

VI. Você acha necessário o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia realizar mais alguma outra ação voltada para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho?

○ Não ○ Sim Qual? _____

VII. Você está satisfeito com sua Qualidade Pessoal de vida? Dê uma nota de zero a dez - DE ACORDO COM A LEGENDA - para os aspectos de **BEM-ESTAR** indicados no quadro:

LEGENDA:

NEUTRA

INSATISFAÇÃO TOTAL ⇩ ⇩ ⇩ SATISFAÇÃO TOTAL

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

OPINIÃO PESSOAL	SATISFAÇÃO										
Sensação de bem-estar no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado geral de tensão(stress) pessoal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adequação das Ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VIII. Sugestões e comentários:

_____

_____

_____

Obrigada por sua participação!

Email: mlaaraujo@hotmail.com