





<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p>	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	
	<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>	<p>QUANTICA</p>



**PLANO DE AÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE  
QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL DA  
SECRETARIA DE FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA**

Brasília – DF, 23 de junho de 2017

SECRETARIA DA FAZENDA	<b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b>	
	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	QUANTICA

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	2
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	3
<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E CRONOGRAMA</b> .....	3
<b>ATIVIDADE 1 - CAPACITAÇÃO DO GRUPO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL – GQVO E APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO À ALTA GESTÃO</b> .....	3
<b>ATIVIDADE 2 - SENSIBILIZAÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES</b> .....	4
<b>ATIVIDADE 3 - REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO E DO PERFIL CULTURAL DA SEFAZ/BA</b> .....	5
Definição das variáveis componentes do diagnóstico: .....	10
Objetivo Geral: .....	13
Objetivos Específicos: .....	13
Método.....	14
Participantes: .....	14
Instrumentos: .....	14
Procedimentos de coleta de dados:.....	15
Procedimentos de análise de dados:.....	16
Período de coleta de dados: 21/8 a 4/9/2017 (15 dias corridos).....	17
Resultados:.....	17
<b>ATIVIDADE 4 - ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE QVO E IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO</b> .....	18
<b>ATIVIDADE 5 – ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE QVO</b> .....	19
<b>ATIVIDADE 6 – ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO DOS PROJETOS DO PROGRAMA DE QVO DA SEFAZ/BA</b> .....	20
<b>ATIVIDADE 7 – APOIO AO GQVO NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO</b> .....	21
<b>CRONOGRAMA</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	23

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p>  <p>BAHIA GOVERNO DO ESTADO</p>	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUANTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

## APRESENTAÇÃO

Apresenta-se aqui o **Produto 1** – Plano de Ação, conforme previsto no Item 4 do Apêndice A do Contrato Nº SF/PS/DA-13/17, firmado entre SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA e a **QUANTICA - EMPRESA DE CONSULTORIA E SERVIÇOS LTDA – EPP**, tendo como objeto a elaboração de diagnóstico de Qualidade de Vida Organizacional – QVO objetivando, através do conhecimento do corpo funcional da SEFAZ/BA, definir os princípios norteadores da Política de QVO, proposição de Política e do Programa de Qualidade de Vida Organizacional – QVO na SEFAZ/BA.



O presente plano enfoca as principais atividades a serem desenvolvidas no projeto, de acordo com os seguintes documentos: Solicitação de Propostas Nº 02/2017 e a Proposta Técnica apresentada pela Consultoria. Vale destacar que o cronograma deste plano foi elaborado com base nos documentos mencionados e, também, nas necessidades apresentadas pela SEFAZ/BA na reunião realizada com a consultoria no dia 26 de maio de 2017.

## DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E CRONOGRAMA

### ATIVIDADE 1 - CAPACITAÇÃO DO GRUPO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL – GQVO E APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO À ALTA GESTÃO

A capacitação da Equipe da SEFAZ encarregada de acompanhar todo o desenvolvimento do projeto e dos parceiros internos identificados pelo Núcleo de Desenvolvimento do Ser Humano – NDSH, será desenvolvida observando a seguinte caracterização:

- Período de realização: 5 e 6 de julho de 2017;

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUANTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

- Objetivo: Capacitar o Grupo de Qualidade de Vida Organizacional – GQVO para compreender a abordagem teórica, a metodologia da pesquisa diagnóstica de QVO e os balizadores da política de QVO.
- Carga horária: 12 horas-aula;
- Número de Participantes: 25
- Metodologia: Exposição dialogada; atividades práticas de avaliação e análise de contextos e da realidade cotidiana da SEFAZ/BA; leitura de textos.

Ficará a cargo da SEFAZ/BA definir o local de realização da atividade, disponibilizar as instalações e os equipamentos necessários à sua realização. A consultoria será responsável pela condução da atividade e pela disponibilização do material didático a ser utilizado.

Recomenda-se que o GQVO seja designado por Portaria, de modo a formalizar a sua atuação e responsabilidade.



No dia 7 de julho de 2017 a consultoria apresentará à alta gestão da SEFAZ/BA (Subsecretário e Superintendentes) o plano de ação do projeto e o enfoque técnico e teórico-metodológico adotado no desenvolvimento do trabalho.

## **ATIVIDADE 2 - SENSIBILIZAÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES**

A sensibilização dos gestores e servidores visa possibilitar o conhecimento, pela comunidade interna, do desenvolvimento do projeto, a sua relevância para a SEFAZ/BA e incentivar a maior participação possível de respondentes na pesquisa diagnóstica.

As informações sobre o projeto e suas atividades são fundamentais na sensibilização dos que fazem a SEFAZ/BA. A estratégia de comunicação a ser adotada será proposta ao GQVO pela área de comunicação da SEFAZ/BA, com suporte da consultoria.

Como parte da sensibilização serão realizadas quatro apresentações presenciais, a cargo da consultoria, nos seguintes locais e datas:



<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

- DAT Feira de Santana – 09/8/2017
- DAT Metro Salvador – 10/8/2017 – tarde (15h30);
- DAT Vitória da Conquista – 10/8/2017
- Sede SEFAZ em Salvador – 11/8/2017 – manhã (10h).

### ATIVIDADE 3 - REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO E DO PERFIL CULTURAL DA SEFAZ/BA

Nas organizações, por algum tempo, as mudanças que começaram a ocorrer prescindiram, com certa frequência, da preocupação com o bem-estar dos indivíduos que a compõem. Cooper (1998, 2005) caracterizou bem esse processo. A década de sessenta trouxe tecnologias novas e transformadoras. Na ocasião considerava-se que essas inovações propiciariam a “era do lazer” com diminuição da carga de trabalho, mas isto não ocorreu. Diferente do que se esperava, a década de setenta favoreceu o surgimento de um espaço de trabalho marcado por lutas e conflitos entre empregadores e empregados, refletindo o local de trabalho um campo de batalha entre pensamento liberal e conservador. E a era do lazer não se concretizou. Chega-se aos anos oitenta. Os confrontos vivenciados nas décadas anteriores eram muito desgastantes. Parece mais interessante, agora, tornar dóceis as mentes e exercer o controle explorando a necessidade de sucesso e reconhecimento dos trabalhadores. As pessoas agora são estimuladas ou até forçadas a trabalhar muito mais horas e mais arduamente para atingir o sucesso pessoal e as recompensas dele advindas. Mesmo assim, o tempo de lazer ainda não surgiu. Ao contrário, surgem as tensões e o mal-estar representados pelo estresse e *burnout* associados à intensificação dos treinamentos bem planejados, aos sistemas de avaliação de desempenho por resultados, quando desenvolvidos de forma aprisionadora. Essas estratégias forçariam os trabalhadores a cada vez mais diminuir seu tempo pessoal de lazer, inclusive dos finais de semana, assim como o tempo dedicado a outras dimensões de sua vida pessoal e social.

A década de noventa se inicia com significativa reestruturação do trabalho nas organizações, com enxugamentos, racionalização de níveis hierárquicos,



<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

horizontalização e o movimento de empoderamento dos membros organizacionais. Agora, as organizações funcionam com menor número de pessoas que trabalham mais, com menos estabilidade, sendo ainda necessário aos seus membros componentes demonstrar que têm comprometimento com sua organização. Mas ainda é preciso ser flexível, a força de trabalho necessita de maleabilidade, as organizações precisam ajustar-se mais rapidamente às demandas do mercado e da sociedade, segundo o movimento de mudança organizacional. As organizações terceirizam a mão-de-obra, contratam temporariamente trabalhadores de todos os níveis, contratam pessoas que trabalham em casa, mas ligados com as empresas via tecnologia da informação. E as relações de reciprocidade entre organização e trabalhador tornam-se cada vez mais tênues. No momento atual, em pleno século XXI, as pesquisas retratam trabalhadores vivenciando maior insegurança no emprego, moral baixo e diminuição da motivação e da lealdade com a organização, o que já era salientado por Paz, Gosendo, Dessen e Godeville-Mourão em 2009.

Talvez pela compreensão das atuais condições de trabalho que parecem comprometer o bem-estar dos trabalhadores, torna-se mais fortalecido, a cada dia, o movimento de busca desse bem-estar, que se reflete no mundo da gestão organizacional como o movimento em busca da Qualidade de Vida no Trabalho.

Com a proposição do projeto em foco, a SEFAZ /BA demonstra preocupação em relação à QVO. Esta preocupação, no entanto, não se revela apenas agora. Há algum tempo a instituição vem promovendo ações de QVO com foco na abordagem utilizada pela maioria das organizações, que privilegiava a qualidade de vida do trabalhador dissociada da dinâmica ambiental e das causas que efetivamente levavam às vivências de mal-estar no contexto de trabalho, em função da visão e da concepção de QVO adotadas à época. Resumidamente, algumas características dos projetos de QVO são salientadas a seguir. Estas ações de QVO desenvolvidas pela SEFAZ/BA aglutinam-se em projetos que são destacados abaixo:

1. Acompanhamento Psicossocial
2. Promoção à saúde integral



<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

3. Aposentandos e Aposentados
4. Melhoria das relações interpessoais
5. Integra SEFAZ
6. Sustentabilidade
7. Estímulo à cidadania e responsabilidade social

Faz-se necessário considerar que as ações/projetos anteriormente caracterizados não são prejudiciais ao trabalhador. Projetos dessa natureza podem ser mantidos se não comprometerem a implantação de uma abordagem de QVO mais atenta às condições do ambiente de trabalho. Arelados a um programa de QVO que objetive o compromisso da gestão com ações gerenciais que deem suporte às atividades laborais dos servidores, esses eventos que comemoram o dia dos pais e dos servidores, as festas de natal e julinas etc, acabam por se constituir em ritos de integração que podem facilitar as relações sócio-profissionais no contexto de trabalho. Por seu turno, também os eventos que atentam para a saúde do trabalhador no seu sentido mais amplo, os que visam readaptação e reintegração funcional dos servidores, além de acolhimento e acompanhamento na área psicossocial, os eventos de acompanhamento e integração dos seus aposentados e familiares aos eventos SEFAZ, revelam a atenção da instituição ao ser humano em situações de mudança que podem gerar insegurança. As ações de sustentabilidade por sua vez, possibilitam a ampliação da consciência sócio ambiental, assim como a participação nos conselhos estaduais tais como: assistência social, pessoas com necessidades especiais e da criança e -adolescente, estimulam a -cidadania e a responsabilidade social.

Todas essas ações são muito positivas e podem ter continuidade. O problema seria se elas fossem desenvolvidas com a intenção de manipular os trabalhadores, revelando uma pseudo preocupação com os mesmos.

Mendonça e Macêdo (2004) chamam inclusive a atenção para o fato de que algumas das atividades desses programas são ações que objetivam a qualidade de vida do trabalhador, independente do contexto laboral, o que não impede a

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

organização de promovê-las. No entanto tais ações não prescindem do compromisso da organização com a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Vasconcelos (2001) também considera que a efetividade destes programas fica por vezes comprometida e um dos obstáculos é a falta de importância estratégica e a baixa relevância financeira dada aos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVOs, que são vistos como despesas e não como investimentos.



A questão a se considerar é que os PQVOs, por si só, não dão conta de assegurar a Qualidade de Vida no Trabalho, pois em sua maioria, não abordam os problemas estruturais que estão na base.

Dentre as ações /projetos existentes na SEFAZ, há um que se destaca pela proximidade com abordagem de QVO que foca o ambiente laboral: O projeto de melhoria das relações interpessoais, quando algumas ações são desenvolvidas com gestores e servidores visando integração profissional no contexto de trabalho. Este projeto pode ser um indicador da necessidade de ampliar o espectro –de atuação dos PQVOs numa nova direção.

A SEFAZ/BA revela, com a proposição de Política e de Programa de QVO na instituição, que está atenta com as mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho. O NDSH vem se preocupando com esse contexto e conclui que a realização –de um diagnóstico e implementação de uma política de QVO, colabora no alinhamento da missão da Sefaz com as– necessidades de bem estar dos servidores e colaboradores., possibilitando a inclusão da gestão de pessoas na estratégia da organização. É possível então admitir que a SEFAZ/BA estará vivenciando um novo momento em sua trajetória, e que pode empreender ações proativas de qualidade de vida organizacional e bem-estar pessoal em seu ambiente de trabalho.

O Diagnóstico de Qualidade de Vida Organizacional – QVO é, estrategicamente, o passo inicial imprescindível para promover ações que busquem assegurar o bem-estar do seu quadro de servidores, a qualidade de vida da





<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

comunidade organizacional. A definição de políticas e a implantação de práticas QVO, a partir de abordagem científica, favorecerá a adoção de novas formas de compreender e intervir na realidade cotidiana da SEFAZ/BA.

Para a elaboração do diagnóstico dois fenômenos organizacionais serão analisados: 1) Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como dimensões componentes a Qualidade de Vida Organizacional e o Bem-estar pessoal na organização; 2) Cultura organizacional. Para traçar o perfil cultural da SEFAZ duas dimensões da cultura serão abordadas: os Estilos de Funcionamento Organizacional e os Valores Organizacionais.

A seguir algumas considerações teóricas são apresentadas para subsidiar a realização do diagnóstico.

- ✓ A perspectiva sistêmica é a orientação de base para a realização do diagnóstico, uma vez que competência e bem-estar são preocupações da gestão que objetiva assegurar qualidade de vida no ambiente de trabalho. É preciso compreender a dinâmica do contexto interno da organização que está inserida em determinado ambiente sociocultural, político e econômico do qual recebe influência, mas ao qual também influencia.
- ✓ Entender o contexto externo é importante, uma vez que fortes justificativas para o processo de tomada de decisão estão fora da organização, mas também é fundamental estar vigilante à coerência do seu sistema de regras e desse com o comportamento das pessoas na organização. Atentar para a cultura da organização pode ser uma das bases de manutenção dessa coerência.
- ✓ Por meio da cultura, padrões de comportamento são estabelecidos e mantidos de forma a assegurar que as relações pessoais, sociais, profissionais e institucionais se mantenham sem comprometer a sobrevivência da organização.
- ✓ Identificar a cultura pode significar a compreensão da forma de gestão da organização, além da tradição prevalente naquele lugar e naquele momento.

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

Identificar o perfil cultural das organizações antes de intervenções de maior porte é fundamental para o sucesso do empreendimento.



O contexto organizacional não é apenas o lugar onde se desenvolve a atividade laboral das pessoas para o alcance de objetivos e metas da organização e o cumprimento de sua missão. É também o lugar onde ocorrem aspirações e expectativas de realização profissional e pessoal dos seus membros componentes. Equalizar estas duas perspectivas é de extrema essencialidade.

- ✓ O trabalho é de suma importância e ocupa centralidade na vida dos indivíduos, devendo se constituir uma experiência marcada por dignidade, justiça e cidadania, que são antecedentes à saúde e bem-estar.
- ✓ Todos os componentes da organização devem ter consciência dos direitos e deveres de cada um. Os empregados devem desempenhar a contento o seu papel e a organização deve assegurar ambientes saudáveis e adequados ao bom desempenho pessoal e de equipes.

O bem-estar de um indivíduo dependerá do quanto o seu ambiente favorece experiências positivas – qualidade de vida no trabalho, mas também do quanto essas experiências são percebidas e do quanto são aproveitadas pela pessoa.

**Definição das variáveis componentes do diagnóstico:**

**Qualidade de Vida Organizacional – QVO** se refere a ambientes de trabalho positivos e saudáveis que favorecem o bem-estar da coletividade organizacional. Cinco fatores são considerados para análise da QVO por meio de uma escala de medida:

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

1. Suporte à execução do trabalho: referente à infraestrutura material, suporte tecnológico, ambiente físico saudável, jornada de trabalho, sistema de comunicação e liberdade de execução do trabalho;

2. Relacionamento interpessoal: aborda as relações sociais entre os pares e entre chefia e subordinado, o respeito entre eles e o apoio dos superiores;

3. Respeito: relacionado à valorização do trabalho dos indivíduos pela organização e ao respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade e liberdade de expressão dos trabalhadores;

4. Incentivo ao crescimento profissional: envolve apoio da organização no desenvolvimento pessoal do trabalhador, investimento para que sinta orgulho por fazer parte dela e não queiram dela sair, treinamento, programas de qualidade de vida nas organizações e a realização profissional dos seus membros;



5. Recompensas: refere-se à remuneração, promoções, reconhecimento dos funcionários quanto à qualidade do serviço prestado e a sua lealdade, recompensas por competência e promoção de lazer.

Dessa forma, a QVO destaca-se pelo compromisso da organização com a manutenção de ambientes saudáveis, caracterizados por suporte à execução do trabalho, relacionamentos positivos, respeito, incentivo ao crescimento profissional e reconhecimento da qualidade do trabalho realizado, de forma a promover o bem-estar pessoal nesse contexto.

**Bem-estar pessoal** é concebido como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenharem seus papéis na organização.

Dois fatores são considerados para análise do bem-estar pessoal por meio de uma escala de medida:

1. Realização pessoal refere-se à realização de desejos e objetivos pessoais via organização.

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		



2. Apio organizacional à execução do trabalho refere-se à percepção de apoio da organização no fornecimento de infraestrutura do ambiente físico, relacional e funcional.

**Cultura organizacional** são formas de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização. Duas variáveis serão consideradas para traçar o perfil cultural da SEFAZ/BA:

**Estilos de funcionamento organizacional** se caracterizam como padrões de comportamento apresentados pela maioria das pessoas que integram um contexto de trabalho, padrões esses decorrentes de relações simbólicas estabelecidas pelos indivíduos com a organização.

Quatro tipos culturais são considerados para análise dos estilos de funcionamento organizacional:

1. Estilo de funcionamento individualista: modos de pensar, sentir e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados na necessidade de atenção individualizada e de ter seus interesses pessoais atendidos enfaticamente.
2. Estilo de funcionamento burocrático: modos de pensar, sentir e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados no controle, no cumprimento rígido de normas, regras, ordem e hierarquia.
3. Estilo de funcionamento afiliativo: modos de pensar, sentir e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados na união, coesão e identificação com o grupo de trabalho e com a organização.
4. Estilo de funcionamento empreendedor: modos de pensar, sentir e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados na realização profissional e na produtividade articuladas às trocas profissionais e à cidadania.

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

**Valores organizacionais** são princípios orientadores do comportamento organizacional. Quatro tipos culturais são considerados para análise dos valores organizacionais:

1. Clã: modos de sentir, pensar e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados em funcionamento grupal em consonância com as regras pelo grupo definidas, com comprometimento e lealdade para com a organização.
2. Hierarquia: modos de sentir, pensar e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados em previsibilidade, conformidade, eficiência, controle e *status*, havendo impessoalidade nas relações.
3. Adhocracia: modos de sentir, pensar e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados no compromisso com inovação e desenvolvimento e na disposição de enfrentar novos desafios, expor e correr riscos.
4. Sociedade: modos de sentir, pensar e proceder compartilhados pelos membros da organização, centrados em ações que a tornam competitiva, voltadas para resultados que a destacam no contexto social em que atua e entre outras instituições.



Na pesquisa desenvolvida em organizações públicas, o construto Mercado é substituído por Sociedade, sendo feitos os devidos ajustes nos itens e definição.

Feitas as caracterizações dos tipos culturais e das dimensões de Qualidade de Vida no trabalho, apresenta-se, a seguir, os objetivos a serem alcançados com a pesquisa.

**Objetivo Geral:**

Realizar diagnóstico de Qualidade de Vida Organizacional – QVO via pesquisa quantitativa e qualitativa e posterior apresentação de recomendações que subsidiem a formulação de Política e de Programa de QVO para a SEFAZ/BA.

**Objetivos Específicos:**

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

- a) Identificar as percepções dos servidores e colaboradores terceirizados relativas aos indicadores de Qualidade de Vida Organizacional na SEFAZ/BA;
- b) Identificar as percepções de servidores e colaboradores terceirizados relativas aos indicadores de bem-estar pessoal no contexto de trabalho da SEFAZ/BA;
- c) Identificar as relações entre as percepções de Qualidade de Vida Organizacional e de bem-estar pessoal no contexto de trabalho e das variáveis demográficas pessoais e funcionais na SEFAZ/BA.
- d) Identificar as percepções de mal-estar na SEFAZ/BA.
- e) Caracterizar o perfil cultural da SEFAZ/BA, na percepção dos servidores, à luz dos Estilos de Funcionamento Organizacional e dos Valores Organizacionais.

Para alcançar os objetivos propostos o método da pesquisa é apresentado a seguir.



## Método

### Participantes:

Os servidores da SEFAZ/BA de todos os níveis hierárquicos e os colaboradores terceirizados das áreas de atendimento e TI serão convidados a participar da pesquisa.

### Instrumentos:

1) Escala de Indicadores de Qualidade de Vida Organizacional (Ribeiro e Paz, 2010, 2012), composta por 28 itens distribuídos em 5 fatores com índices de precisão superiores a .80:

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p> <p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
--	---	---

- ✓ Suporte à execução da tarefa
- ✓ Relacionamento interpessoal
- ✓ Respeito
- ✓ Incentivo ao crescimento profissional
- ✓ Recompensas

2) Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (Paz, 2011), composta por 16 itens distribuídos em 2 fatores com índices de precisão superiores a .80:

- ✓ Realização pessoal
- ✓ Percepção de apoio organizacional para a execução do trabalho

3) Questão aberta sobre mal-estar na organização.

4) Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (Paz e Mendes, 2008) com quatro fatores com índices de precisão acima de .80

- ✓ Individualista
- ✓ Burocrático
- ✓ Afiliativo
- ✓ Empreendedor

5) Escala de Valores Organizacionais (Paz, Ferreira e Teixeira, 2016; Paz, Melo, Tonet e Villa, 2012) concorrentes com quatro fatores com índices de precisão acima de .80



- ✓ Clã
- ✓ Hierarquia
- ✓ Adhocracia
- ✓ Sociedade

De modo a reduzir o número de itens a serem respondidos, os servidores serão divididos em dois grupos para responder aos instrumentos do perfil cultural.

Um formado pelos servidores cujo cadastro termina em número ímpar e outros pelos de matrícula par.

Todos os servidores responderão às escalas de Indicadores de Qualidade de Vida Organizacional e Bem-estar Pessoal nas Organizações e à questão aberta sobre mal-estar na organização.

#### **Procedimentos de coleta de dados:**

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p>  <p>BAHIA GOVERNO DO ESTADO</p>	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p> <p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>	 <p>QUANTICA</p>
---	---	---

A coleta de dados será feita por meio dos questionários estruturados descritos anteriormente, que serão respondidos on-line, via WEB (internet). Para responder aos instrumentos da pesquisa está previsto o acesso direto ao sítio da Quântica, via internet, por meio de link específico. Os instrumentos podem ser respondidos pelo computador de casa, da empresa, por celular etc, ou seja, em qualquer lugar e a qualquer hora.

A Consultoria garante a confidencialidade das informações e das respostas que forem hospedadas em servidor próprio da QUÂNTICA, que serão sempre analisadas coletivamente.

**Procedimentos de análise de dados:**

Os dados obtidos serão submetidos a análises estatísticas descritivas (frequência, porcentagem, médias, desvio-padrão e coeficiente de variação) e inferenciais (análises de variância). As análises serão realizadas por meio do *software* SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

A questão aberta sobre mal-estar será analisada com a utilização do ALCESTE, software de análise de dados textuais.



6) Questionário para levantamento dos seguintes dados demográficos pessoais e funcionais:

- ✓ Lotação: (Gabinete do Secretário, PPP, APG, CONSEF, Corregedoria, Diretoria Geral, Superintendências, e Diretorias, Inspetorias, CQGP);
- ✓ Sexo;
- ✓ Escolaridade: (Ensino fundamental completo, Nível médio completo, Nível superior completo, Pós-Graduação Lato Sensu completo, Mestrado/Doutorado completo);
- ✓ Idade (faixas: 18 a 26 anos; 26,1 a 40 anos; 40,1 a 50 anos; 50,1 a 60 anos; mais de 60 anos);

Formatado: Justificado

Formatado: Cor da fonte: Automática



<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

- ✓ Categoria Funcional: (Auditor Fiscal, Agente de Tributos, Analista Técnico, Técnico Administrativo, Auxiliar Administrativo, Terceirizado do atendimento, Terceirizado da DTI, Reda, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Cargo comissionado sem vínculo e pessoal à disposição);
- ✓ Tempo de serviço na SEFAZ/BA (faixas: 0 a 5 anos; 5,1 a 15 anos; 15,1 a 25 anos; 25,1 a 35 anos, acima de 35 anos);

Nível Gerencial: a) Subsecretário, Chefe de Gabinete, Corregedor, Auditor Geral, Secretário Executivo, Coordenador I, Presidente do Conselho, Diretor Geral, Superintendente, Diretor; b) Inspetor, Gerente, Coordenador, Supervisor.

Nenhuma das variáveis acima terá caráter obrigatório no preenchimento.

**Período de coleta de dados:** 21/8 a 4/9/2017 (15 dias corridos).



#### **Resultados:**

Preliminarmente os resultados serão discutidos com o GQVO, com a Alta Gestão e com o GTGestor, em encontros presenciais a serem realizados nas datas indicadas a seguir:

- ✓ GQVO - 19/10 – manhã;
- ✓ Alta Gestão – 19/10 – tarde e
- ✓ GTGestor - 20/10 - manhã e tarde.

Nesta oportunidade a consultoria buscará informações visando identificar possíveis fatores e contextos que expliquem os resultados, à luz da realidade organizacional da SEFAZ/BA.

Os resultados obtidos com as análises realizadas serão, posteriormente, apresentados por meio de Relatório, cujas partes componentes são indicadas a seguir:

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

1. Justificativa para realização do diagnóstico de QVO no SEFAZ/BA por meio de pesquisa científica;
2. Suporte teórico da pesquisa;
3. Descrição do método de pesquisa: participantes, instrumentos e procedimentos de coleta de dados;
4. Descrição da análise de dados;
5. Discussão dos resultados obtidos, considerando as interpretações feitas com o GQVO, a alta gestão e o GTgestor;
6. Conclusão diagnóstica;
7. Recomendações para superação das possíveis lacunas e necessidades identificadas no diagnóstico de QVO da SEFAZ/BA.



Data de entrega do relatório à SEFAZ – 17 de novembro de 2017.

Por ocasião dos eventos de discussão preliminar dos resultados será definida a estratégia da sua divulgação ao corpo gerencial e aos servidores.

#### **ATIVIDADE 4 - ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE QVO E IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO**

Esta atividade será realizada com o GTGestor, grupo formado por até 10 (dez) servidores da alta gestão, que terá como atribuição fundamental construir, com o suporte da Consultoria, a proposta da Política de Qualidade de Vida da SEFAZ/BA, a partir do diagnóstico elaborado.

Após a realização da atividade com o GTGestor, nos dias 9 e 10 de novembro de 2017, (a Consultoria realizará os ajustes necessários no texto da política, retornando-o ao mesmo GT no dia 30 de novembro de 2017, para validação. Em seguida, no dia 1 de dezembro de 2017, o texto será submetido à aprovação da Alta Gestão.

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p> 	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUÂNTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

O relatório final da proposta da política será entregue no dia 7 de dezembro de 2017. Recomenda-se que a política seja formalizada por meio de portaria e que seja realizado evento específico de divulgação aos servidores.



É desejável que o GTGestor seja designado por Portaria, de modo a formalizar a sua atuação e responsabilidade.

#### **ATIVIDADE 5 – ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE QVO**

Preliminarmente serão analisados os projetos realizados pela SEFAZ/BA, dentro do programa de qualidade de vida, de modo a identificar aqueles que são aderentes ao diagnóstico realizado e à política aprovada e que possam integrar a proposta a ser apresentada pela consultoria.

É forçoso destacar que o programa de QVO da SEFAZ/BA será estruturado em consonância com a política aprovada pela Alta Gestão, formulada com base nos resultados do diagnóstico levado a efeito na atividade 3, cujos pressupostos considerados foram:

- ✓ Qualidade de vida organizacional (QVO) e bem-estar pessoal nas organizações são dimensões complementares. A QVO aborda o ambiente de trabalho numa perspectiva cognitiva e objetiva; o bem-estar aborda as cognições e afetos do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho;
- ✓ A QVO é uma responsabilidade da gestão, mas tem o papel ativo dos trabalhadores;
- ✓ A QVO e o bem-estar implicam em relações de reciprocidade entre a organização e os trabalhadores, em que estes devem realizar suas atividades de forma a possibilitar a sobrevivência e o crescimento da organização, e esta, por sua vez, deve oferecer um ambiente com as condições adequadas para o alcance de suas metas, sem comprometer a saúde dos trabalhadores;

<p>SECRETARIA DA FAZENDA</p>  <p><b>BAHIA</b> GOVERNO DO ESTADO</p>	<p><b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b></p>	 <p>QUANTICA</p>
<p><b>PLANO DE AÇÃO</b></p>		

- ✓ A QVO e o bem-estar são afetados tanto por características organizacionais quanto individuais;
- ✓ A organização não é totalmente responsável pela saúde individual do servidor, mas é responsável por encorajar relacionamentos positivos e por construir e manter ambientes adequados à ocorrência desses relacionamentos e do bem-estar do trabalhador;
- ✓ O ambiente de trabalho e a estrutura corporativa contribuem para a emissão de comportamentos caracterizados por tensão e estresse, portanto, são também fortes influenciadoras do bem-estar;
- ✓ As características pessoais são moderadoras ou mediadoras do impacto do ambiente organizacional sobre os membros organizacionais, conseqüentemente sobre o bem-estar pessoal nas organizações e sobre as percepções de qualidade de vida no trabalho.



No dia 30 de novembro de 2017 a consultoria fará a discussão preliminar da proposta da arquitetura do programa de QVO com o GQVO, encaminhando o documento para análise e aprovação no dia 29 de dezembro de 2017.

#### **ATIVIDADE 6 – ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO DOS PROJETOS DO PROGRAMA DE QVO DA SEFAZ/BA**

Os planos de ação dos projetos do Programa de QVO da SEFAZ/BA contemplarão a descrição do escopo, objetivos, metas e indicadores a serem alcançados, principais etapas, a definição de responsabilidades e o cronograma de realização.

Esta atividade será realizada em conjunto com o GQVO, com o envolvimento de áreas específicas da SEFAZ/BA, de acordo com a natureza de cada projeto e a sua interface com as diferentes áreas da organização.

O desenvolvimento desta atividade ocorrerá no período de 19 de fevereiro a 23 de março de 2018.

	<b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b>	
	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	



#### ATIVIDADE 7 – APOIO AO GQVO NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO

Entre os projetos definidos na fase anterior, será escolhido um, cujo acompanhamento da consultoria se mostre mais adequado, de acordo com as necessidades da organização e o prazo de execução do contrato.



Essa atividade será desenvolvida por meio de reuniões presenciais e virtuais, definidas com base no plano de garantia da qualidade do projeto, identificado para acompanhamento da sua implantação.

#### CRONOGRAMA

ATIVIDADE	DATA/PERÍODO	PARTICIPANTES	OBSERVAÇÕES
Reunião inicial de alinhamento	26/05/2017	Quântica, NDSH, ASCOM e Superintendente SGF	Manhã e Tarde
Entrega do Plano de Ação do Projeto	23/6/2017	Quântica, Coordenadora Geral do NDSH	Envio físico e por e-mail
Capacitação GQVO	05 e 06/07/2017	Quântica, Membros do GQVO	12 horas 20 participantes
Apresentação do Plano de Ação à Alta Gestão	07/07/2017	Quântica, GQVO Subsecretário e Superintendentes	Data validada com o superintendente SGF
Evento presencial de Sensibilização Sede Cab e DAT Metro	09/08/2017	Quântica, GQVO, Gestores e servidores	Manhã e Tarde
Evento presencial de Sensibilização DAT Norte – Feira de Santana	10/08/2017	Quântica, GQVO, Gestores e servidores	Manhã
Evento presencial de Sensibilização DAT Sul – Vitória da	11/08/2017	Quântica, GQVO, Gestores e servidores	Manhã

SECRETARIA DA FAZENDA   GOVERNO DO ESTADO	<b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b>	 QUÂNTICA
	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	



ATIVIDADE	DATA/PERÍODO	PARTICIPANTES	OBSERVAÇÕES
Conquista			
Disponibilização da base de dados com os e-mails do público alvo da pesquisa	Até 14/7/2017	Coordenadora Geral do NDSH, Quântica	Envio por e-mail
Pesquisa - Coleta de dados	21/8 a 4/9/2017	Todos os servidores, gestores e colaboradores Terceirizados das áreas de atendimento e TI	Durante o período da pesquisa, diariamente, o GQVO será informado sobre o número de pessoas que já responderam a pesquisa
Discussão dos Resultados e de estratégias de divulgação	19/10/2017	Quântica, GQVO	Manhã
Discussão dos Resultados e de estratégias de divulgação	19/10/2017	Quântica, representantes do GQVO e Alta gestão	Tarde
Discussão dos Resultados de estratégias de divulgação	20/10/2017	Quântica, representantes do GQVO e GTGestor	Manhã e Tarde
Entrega do Relatório Final da Pesquisa	17/11/2017	Quântica, Coordenadora Geral do NDSH	Envio físico e por e-mail
Política QVO – Início elaboração	9 e 10/11/2017	Quântica, Representantes do GQVO e GT Gestor	Manhã e Tarde
Discussão preliminar da proposta da arquitetura do programa de QVO da SEFAZ/BA	30/11/2017	Quântica, GQVO	Manhã
Política QVO – Validação GTGestor	30/11/2017	Quântica, GTGestor	Tarde
Apresentação da política à Alta Gestão	1/12/2017	Quântica, GQVO, Subsecretário e Superintendentes	Manhã
Política QVO- Entrega relatório	07/12/2017	Quântica, Coordenadora Geral do NDSH	Envio físico e por e-mail

SECRETARIA DA FAZENDA   BAHIA GOVERNO DO ESTADO	<b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b>	 QUÂNTICA
	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	

ATIVIDADE	DATA/PERÍODO	PARTICIPANTES	OBSERVAÇÕES
Política QVO - Divulgação dos resultados	Dez/2017 – data a definir	NDSH, ASCOM e Alta gestão	Realizar evento
Entrega da Proposta de Programa QVO	29/12/2017	Quântica , Coordenadora Geral do NDSH	Envio físico e por e-mail
Aprovação da proposta do Programa de QVO	até 26/1/2018	Coordenadora Geral do NDSH e Quântica	Envio da informação à Quântica, por e-mail
Elaboração dos Planos de ação dos projetos do Programa de QVO	19/2 a 23/3/2018	Quântica, GQVO, áreas envolvidas	Definir datas das reuniões presenciais e virtuais
Escolha do projeto a ser acompanhado pela Consultoria e discussão da sistemática de acompanhamento	23/3/2018	Quântica, GQVO	Manhã e Tarde
Apoio ao GQVO na Implantação do projeto selecionado	26/3 a 25/5/2017	Quântica, GQVO	Definir datas das reuniões presenciais e virtuais
Entrega do Relatório Final dos Trabalhos	30/5/2017	Quântica, Coordenadora Geral do NDSH	Envio físico e por e-mail

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cooper, C.L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores a eles associados. In: A. M. Rossi; P. L. Perrewé; S. L. Sauter (orgs). *Stress e qualidade de vida no trabalho*. p. 308, São Paulo: Atlas, 2005.
- Cooper, C. L. The changing psychological contract at work. In: *Work and stress*, 12(2), p.97-100, 1998.
- Mendonça, H., & Macedo, K. B. Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. In: K.B. Macedo (Org). *QVO: o olhar da psicologia e da administração*. p. 113-128, Goiânia: UCG, 2004.
- Paz, M.G.T., Ferreira, M.C. & Teixeira, M.L.M. Diagnóstico da cultura organizacional. Em: H. Mendonça, M.C. Ferreira & E.R. Neiva (Orgs.). *Análise e diagnóstico da cultura organizacional*. São Paulo: Vetor, p. 37-57, 2016.

SECRETARIA DA FAZENDA	<b>DIAGNÓSTICO DE QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL - QVO</b>	
	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	QUÂNTICA

Paz, M.G.T., Melo, E.A.A., Tonet, H & Villa, N. *Relatório Técnico Perfil Cultural da ALMG*. Brasília: Quântica, 2012.

Paz, M.G.T. Perfil cultural de las organizaciones y bienestar del trabajador. In: E.A. Tomás; J.L. Álvaro; A. G. Luque; R.M. Centeno & I. S. Gallo (Eds) *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo, p.85-108, 2011.

Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C. & Mourão, R. G. V. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos, Goiânia*, 36, 95-115, 2009.

Paz, M.G.T. & Mendes, A.M.B. Estilos de funcionamento organizacional. Em: M.M.M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 161-178, 2008.

Ribeiro, P.E.C.D. & Paz, M.G.T. Quality of working life and the worker's well-being. In: 27th International Congress of Applied Psychology – ICAP, 2010 Melbourne *Abstracts of the 27th International Congress of Applied Psychology*. Melbourne: Vicky Mrowinski, Michael Kyrios and Nicholas Voudouris, 2010.

Ribeiro, P.E.C.D. & Paz, M.G.T. Construção e validação de uma escala de qualidade de vida organizacional. Em: VII Simpósio sobre comportamento organizacional, 2012, Lisboa. *Livro de Resumos – VII Simpósio sobre comportamento organizacional.*, 2012.

Vasconcelos, A.F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8, 23-35, 2001.