



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## FATORES PROPULSORES DE INOVAÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC

**Deizi Paula Giusti Consoni**  
IFSC  
[deizi@ifsc.edu.br](mailto:deizi@ifsc.edu.br)

**Thaís Daniara Duarte**  
UFSC  
[thais\\_duarte@hotmail.com](mailto:thais_duarte@hotmail.com)

**Roberto Kern Gomes**  
IBGE  
[roberto.gomes@ibge.gov.br](mailto:roberto.gomes@ibge.gov.br)

**Cristiele Aparecida Petri**  
IFSC  
[cristiele@ifsc.edu.br](mailto:cristiele@ifsc.edu.br)

**Sérgio Ricardo de Campos Nery**  
UFSC  
[srcnery@ig.com.br](mailto:srcnery@ig.com.br)

### RESUMO

A qualidade de vida no trabalho - QVT é um dos novos desafios para a administração contemporânea. Na Administração Pública, para que os serviços sejam prestados com qualidade e eficiência necessários é preciso que os servidores estejam motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam. Sendo assim, a mesma deve primar por inovação dos processos que envolvam a gestão de pessoas. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo mapear as inovações voltadas para a qualidade de vida no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), explicitadas por meio das ações realizadas, identificando os fatores propulsores das inovações. Para realização desta pesquisa fez-se um estudo com delineamento predominantemente descritivo, sendo caracterizado como teórico-empírico. Concluiu-se a pesquisa identificando que a maior parte das inovações tiveram como fator propulsor fontes externas à organização, que as elas são do tipo organizacional e com grau de novidade para a instituição.

**Palavras-chave:** Inovação. Qualidade de Vida no Trabalho. Administração Pública.

### 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a expressão qualidade de vida tem emergido como um fator de destaque na sociedade em geral, o que pode ser evidenciado pela sua constante presença na mídia, nas redes sociais, nas escolas, nas empresas, nos grupos de amigos, etc. São inúmeras as abordagens e muitos os instrumentos utilizados na busca da caracterização do que se entende por qualidade de vida. O conceito de qualidade de vida também está presente nos

estudos ligados às condições de trabalho, ou seja, a qualidade de vida no trabalho - QVT. (NAHAS, 2006). Todavia, nos órgãos públicos brasileiros, as práticas de QVT ainda permanecem pouco exploradas e muito incipientes.

Diante desse cenário, a sociedade brasileira exige um novo modelo de gestão pública capaz de viabilizar a construção do Brasil como uma sociedade mais justa e igualitária para todos. Para isso, o fortalecimento do Estado Brasileiro pressupõe a utilização de novos instrumentos e todos os recursos disponíveis para dar a sustentabilidade indispensável à manutenção do desenvolvimento, em suas mais diversas dimensões. Nesse contexto o servidor público ganha elevado destaque, uma vez que é partícipe direto e ativo na construção de uma sociedade melhor. (MPOG<sup>1</sup>, 2010).

Diante do exposto as seguintes questões são levantadas: quais são os esforços empenhados pelo Estado para promover a QVT dos servidores públicos? Quais são as inovações que estão sendo implementadas? Qual o fator propulsor dessas inovações?

Para argumentar essas questões, o presente estudo tem como objetivo mapear as inovações em QVT no trabalho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) explicitadas por meio das ações realizadas, identificando os fatores propulsores dessas inovações.

Este estudo tem sua importância para a Administração Pública respaldada no fato de que, para que os serviços públicos sejam prestados com qualidade e eficiência desejada é preciso que os servidores estejam motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam. Sendo assim, a Administração Pública deve primar pela inovação dos processos que envolvam a gestão de pessoas.

Para o alcance dos objetivos propostos, o artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: primeiramente realizou-se o estudo dos principais conceitos acerca da temática, na sequência apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, seguido pela apresentação e discussão dos resultados obtidos com o estudo de caso e, por fim, apresentam-se as considerações finais e referências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de inovação, inovação no serviço público federal, qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida no trabalho na administração pública federal. Todos os conceitos são baseados no referencial teórico elencado para esta pesquisa.

### **2.1 Inovação**

Muitas vezes confundida com criatividade ou com invenção, a inovação engloba a concretização ou a implementação (aplicação) das novas ideias, processos ou serviços em uma organização, em resposta a um problema percebido, o qual foi transformado em uma nova ideia e tornado concreto (Alencar, 1996 apud Lapolli, 2013).

Corroborando o exposto acima, Felipe (2007) diz que a inovação pode ser definida como a utilização do pensamento criativo que agrega valor. É um processo intencional e racional que visa um benefício para a organização (Lapolli, 2013).

---

1 Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD; FINEP, 2005, p.55)

Schumpeter (1982), por sua vez, apresenta uma visão economicista da inovação. Para o autor, a inovação é um dos elementos essenciais para o desenvolvimento econômico da sociedade e o Manual de Oslo destaca a importância do processo de inovação para a melhoria do desempenho das organizações. O Manual de Oslo é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria (OECD; FINEP, 2005).

De acordo com o referido manual, diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Uma “inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a seus usos previstos.” (ibid., p.169). Já uma “inovação de processo consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados.” (ibid., p.171). A “inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.” (ibid., p.59). Por fim, a inovação organizacional,

consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Podem referir-se a qualquer método organizacional as práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas desde que tenham sido usadas pela primeira vez na empresa. Os aspectos distintivos da inovação organizacional,[...] é a implementação de um método organizacional [...] que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência (ibid., 173-174).

Quanto à intensidade da inovação, o Manual de Oslo a divide em dois tipos: incremental, quando algum tipo de melhoria é gerado, e radical, quando o resultado é algo novo (OECD; FINEP, 2005).

Por definição, todas as inovações devem conter algum grau de novidade. Três conceitos para a novidade das inovações são apresentados no Manual de Oslo: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo.

O requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. Um método de produção, processamento e marketing ou um método organizacional pode já ter sido implementado por outras empresas, mas se ele é novo para a empresa (ou se é o caso de produtos e processos significativamente melhorados), então trata-se de uma inovação para essa empresa. Os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria ou no mundo a implementar tal inovação (OECD; FINEP, 2005, p.69).

Já quanto ao surgimento da inovação, o Manual de Oslo destaca que “é importante distinguir entre fontes internas e externas (ou endógenas e exógenas) de mudança” (OECD; FINEP, 2005, p.93).

Essas definições não têm a pretensão de esgotar a discussão conceitual sobre inovação, mas ajudam a compreender elementos fundamentais das pesquisas sobre o tema.

## **2.2 Inovação no Serviço Público Federal**

A realização dos serviços públicos do Estado imprime a necessidade da existência de uma estrutura administrativa conhecida como Administração Pública. Para Meirelles (2005, p.64) a Administração Pública é:

Em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Di Pietro (2008, p. 94), tem um conceito mais clássico de serviço público e o define como “[...] toda a atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

Diante da definição de Administração Pública e de Serviços Públicos entende-se que estes devem ser prestados de maneira a atender com eficiência, eficácia e efetividade as necessidades da sociedade, o que, diante do aumento da população, do dinamismo econômico, da ascensão da nova classe média e dos avanços tecnológicos, tornou-se um grande desafio. Para superar este desafio é imprescindível que a Administração Pública inove em seus processos.

Neste contexto, Alberti e Bertucci (2006, p.5) afirmam que a inovação na gestão pública pode envolver:

A incorporação de novos elementos, uma nova combinação de elementos existentes ou uma mudança significativa em relação à forma tradicional de fazer as coisas. Inclui novos produtos, novas políticas públicas e programas, novos processos, novos modelos de procedimentos para atender problemas de políticas públicas.

Motta (1979, p.176), por sua vez, apresenta uma visão sistêmica, ao afirmar que “a inovação se origina da necessidade de sobrepor-se ou de adaptar-se aos obstáculos ambientais, ao crescimento e ao desenvolvimento dos mesmos e da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações”. Desta forma ressalta-se a importância da inovação no serviço público como fator indispensável para a sobrevivência, diante da necessidade de se adaptar às mudanças ambientais. Assim, inovar no serviço público significa otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios aos servidores e à sociedade.

Tendo sido abordado algumas questões sobre inovação e inovação no serviço público, o próximo tópico tratará da qualidade de vida no trabalho, ação que de fato exige um grau de inovação bastante apurado.

## **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

Ao se abordar as políticas e práticas de gestão de pessoas, Chiavenato (2008) afirma que elas podem ser divididas em seis processos básicos, dinâmicos e interativos, dentre os quais está o processo de manter pessoas, onde encontra-se inserido o tema qualidade de vida

no trabalho. Esse processo garante a continuidade das pessoas na organização e tem como objetivo criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho - QVT foi cunhado por Louis Davis na década de 1970 e envolve diversos fatores. Para ele, o conceito refere-se a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Atualmente, o conceito envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho, podendo-se citar: a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro da organização; o reconhecimento dos resultados alcançados; o salário percebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro da equipe e da organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; as possibilidades de estar engajado e de participar efetivamente, etc. (CHIAVENATO, 2008).

Rodrigues (1994, p. 76) tem uma concepção semelhante à de Chiavenato, pois afirma o autor que:

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

Essas variações se devem aos diferentes contextos nos quais os programas de qualidade de vida no trabalho se fazem presentes.

De maneira geral os conceitos trazem como objeto o bem-estar do trabalhador e a relação que os fatores organizacionais têm com a motivação e satisfação com o trabalho, buscando um equilíbrio entre os interesses do trabalhador e da organização, sendo, em sua maioria, complementares uns aos outros. Neste contexto, a falta de qualidade de vida no trabalho pode gerar impactos importantes nos resultados de uma empresa. Por outro lado, a presença de programas que estimulem a QVT podem trazer benefícios à organização.

Assim, Julião (2001) aponta que são muitos os benefícios da QVT, sendo que, dentre eles podemos salientar: redução do absenteísmo e rotatividade; atitude favorável ao trabalho; redução e eliminação da fadiga; promoção da saúde e segurança; integração social; desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade.

Assim, pode-se afirmar que os programas de QVT nas organizações procuram prevenir problemas de saúde na vida de seus colaboradores e estas medidas profiláticas servem para reduzir os elevados custos de saúde. Tais medidas exercem um efeito sobre o comportamento do funcionário e estilo de vida do mesmo fora do ambiente de trabalho, influenciando as pessoas a melhorar seu padrão de vida. (CHIAVENATO, 2008).

Ainda assim, a implementação de programas de QVT tem enfrentado barreiras dentro das empresas, existindo uma distância entre o discurso e a prática. Por um lado, todos acham importante a implantação de programas de QVT, no entanto, na prática, prevalece o imediatismo, ficando esquecidos os investimentos de médio e longo prazo. A QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas de saúde e lazer e passa a ser discutida num sentido amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e consequências na saúde das pessoas e da organização (PEREIRA, 2006).

Na busca por QVT de maneira sistêmica, estudiosos no assunto desenvolveram modelos que pudessem incrementar a qualidade de vida dentro das organizações. Dentre os modelos criados, os de maiores destaques são os propostos por Walton, Hackman e Oldhan e Nadler e Lawler. Os quais são apresentados a seguir:

- a) **Modelo de Walton:** Um dos modelos mais bem estruturados e conceituados para investigação e análise da QVT é o modelo proposto por Walton. Segundo ele, existem oito fatores que afetam a QVT, esses fatores são apresentados no quadro 2.

**Quadro 2:** Modelo de QVT de Walton

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	Salário adequado ao trabalhador; equidade ou compatibilidade interna; equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho; ambiente físico (seguro e saudável).
3-Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade de habilidades; retroação e retroinformação.
4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira; crescimento profissional e segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	Igualdade de oportunidades; relacionamentos interpessoais e grupais e senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.
8 - Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa; responsabilidade social pelos produtos / serviços; responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.489)

É possível perceber que as dimensões da QVT são abrangentes e basicamente envolvem a vida tanto organizacional como social. Estes fatores confirmam a importância do bem-estar dos trabalhadores para a saúde da organização (Cavassani et al, 2006).

- b) **Modelo de Hackman e Oldhan:** consideram que cargos enriquecidos favorecem a QVT. Sendo assim, a QVT se apoia em características objetivas das tarefas no ambiente organizacional. Propuseram o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, em que as dimensões influenciam os “Estados Psicológicos Críticos” e estes, por sua vez, determinam os “Resultados Pessoais e do Trabalho”, lembrando que a “Necessidade Individual de Crescimento” é que exerce forças sobre toda essa cadeia de fatores determinantes de QVT (REZENDE; SILVA, 2008). Os aspectos baseados nos cargos são apresentados no quadro 3.

**Quadro 3:** Aspectos baseados nos cargos - Modelo QVT de Hackman e Oldhan

<b>Variedades de habilidades</b>	o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
<b>Identidade da tarefa</b>	o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
<b>Significado da tarefa</b>	a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
<b>Autonomia</b>	defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las.
<b>Retroação do próprio trabalho</b>	os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.
<b>Retroação extrínseca</b>	deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.
<b>Inter-relacionamento</b>	o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes deveria ser estimulado e possibilitado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 489).

- c) **Modelo de Nadler e Lawler:** Chiavenato (2008) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:
- Participação dos funcionários nas decisões.
  - Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
  - Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
  - Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Estes aspectos demonstram que o indivíduo passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos dentro destas. Contudo, se estas medidas forem colocadas em prática dentro de uma empresa, haverá uma melhora na QVT.

## 2.4 QVT na Administração Pública Federal

Verificada a conceituação acerca da QVT, passa-se a discorrer sobre a aplicabilidade da mesma no Serviço Público Federal. Enquanto na administração privada é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza (MEIRELLES, 2005).

A legislação sobre recursos humanos no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional não contempla em seus atos normativos nenhum específico para o termo QVT. Entretanto, no que diz respeito à saúde dos servidores que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC<sup>2</sup>, o Estado tem empenhado esforços no planejamento de estratégias integradas e intersetoriais.

Neste contexto, já em sua introdução, o manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal aponta que “promover a atenção à saúde dos servidores públicos, civis, federais [...] é uma orientação estratégica com vistas a sua valorização, uma vez que este é partícipe direto e ativo na construção de uma sociedade melhor”. (MPOG, 2010)

Esses esforços são traduzidos por meio dos seus atos normativos. Os principais atos normativos vigentes são apresentados no quadro 4.

**Quadro 4:** Principais atos normativos vigentes relacionados à saúde e segurança

Ato normativo	Ementa
<a href="#">Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990</a>	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
<a href="#">Decreto nº 6.833, de 29 de Abril de 2009</a>	Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.
<a href="#">Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009</a>	Regulamenta o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores.
<a href="#">Decreto nº 7.003, de 9 de novembro de 2009</a>	Regulamenta a licença para tratamento de saúde, de que tratam os arts. 202 a 205 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e dá outras providências.
<a href="#">Portaria nº 797, de 22 de março de 2010</a>	Institui o Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC sobre os procedimentos a serem observados quando da aplicação da Perícia Oficial em Saúde de que trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
<a href="#">Portaria Normativa nº 3, de 07 de Maio de 2010</a>	Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor -NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos

<sup>2</sup> A partir do Decreto nº [67.326, de 05 de outubro de 1970](#), as atividades de Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo foram organizadas sob a forma de sistema, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

	de trabalho e promoção à saúde do servidor.
<b>Orientação Normativa nº6, de 18 de Março de 2013</b>	Estabelece orientação sobre a concessão dos adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por trabalhos com raios-x ou substâncias radioativas, e dá outras providências.

Fonte: Conlegis, 2013.

Ainda segundo o referido manual de perícia oficial, a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal vem sendo construída de forma coletiva, por meio de encontros, oficinas e reuniões com as áreas de recursos humanos, os técnicos de saúde e entidades sindicais. Estes encontros têm o propósito de compartilhar experiência, dificuldades e projetos, assim construindo uma política transversal de implantação, descentralizada e coletiva, com os diferentes órgãos da Administração Pública Federal.(MPOG, 2010)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como um artigo científico teórico-empírico, com abordagem qualitativa e indutiva, no qual o processo de pesquisa se iniciou por meio de um estudo exploratório do tema. Destaca-se que, para a obtenção de informações sobre a legislação, utilizou-se como fonte o Conlegis<sup>3</sup> - sistema de consulta de atos normativos da Administração Pública Federal, que é um portal de pesquisa de legislação sobre recursos humanos no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional.

Posteriormente, assumiu-se um delineamento descritivo, cujos objetivos propostos foram alcançados por meio da apresentação e análise realizada após a entrevista com o Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo foi realizado no IFSC, por meio de uma entrevista com o Diretor de Gestão de Pessoas. O IFSC é uma instituição pública federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Tem sede e foro em Florianópolis, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Conta com 19 campi em funcionamento e 2 campi em implantação, distribuídos pelo estado de Santa Catarina<sup>4</sup>. Seu quadro funcional contempla 1.778 servidores, sendo que destes, 973 fazem parte da carreira docente<sup>5</sup> e 805 da carreira de técnicos administrativos em educação<sup>6</sup>.

Segundo o Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC, a instituição não dispõe de um Programa Institucional de Qualidade de Vida no Trabalho, porém, apresenta algumas ações voltadas para a temática, especialmente no que diz respeito a atenção a saúde.

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/indexSaudacao.htm>>.

<sup>4</sup> A localização de cada câmpus está disponível no seguinte endereço eletrônico <<http://www.ifsc.edu.br/cliq-veja-mapa-sc>>.

<sup>5</sup> Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal.

<sup>6</sup> [Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005](#) - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Até a implantação do SIASS, as questões relacionadas a saúde do servidor eram tratadas pelo quadro médico da própria instituição, que ficava situado nos campi de Florianópolis e São José, onde eram realizados os exames admissionais e as perícias médicas oficiais. Com a implantação do SIASS, parte desse quadro médico foi deslocado para a unidade do SIASS de Florianópolis, e a atenção à saúde do servidor passou a ser tratada por essa unidade. Destaca-se que, apesar do tempo transcorrido desde a sua criação, o SIASS ainda está em implantação e em fase inicial do processo de interiorização. Por isso, ainda não realiza tudo o que foi proposto pelo decreto de sua criação.

Destaca-se ainda que, no ano de 2013, foi constituída a Coordenadoria de Atenção à Saúde, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, do ponto de vista da saúde funcional e do clima organizacional, aumentar a segurança e a ergonomia dos locais de trabalho, além de promover a saúde física e mental dos servidores. Para isso, essa coordenadoria está atuando em três principais frentes: executando um amplo estudo acerca da temática; estreitando o relacionamento entre a instituição, os servidores e o SIASS, por meio da melhoria da comunicação, da padronização de procedimentos e do aperfeiçoamento do atendimento prestado pelo SIASS aos servidores e, por fim, pela ampliação de ações voltadas para a saúde e segurança dos servidores.

Com base na entrevista realizada e no levantamento bibliográfico, é possível apresentar uma descrição das inovações ocorridas na instituição voltadas para QVT dos servidores e os fatores propulsores que originaram essas inovações.

#### **Quadro 5: Inovações voltadas para QVT no IFSC e fatores propulsores de inovação**

<b>Inovações voltadas para QVT</b>	<b>Descrição das ações</b>	<b>Fator(es) propulsor(es) de inovação</b>
Realização de Exames Admissionais	Toda vez que um candidato aprovado em concurso é nomeado para ocupar um cargo, o mesmo precisa realizar uma série de exames para comprovar sua aptidão física e mental para investidura no cargo. Esses exames são avaliados pela junta médica do IFSC.	Lei nº 8.112/90
Realização de perícias médicas oficiais	As perícias médicas oficiais são realizadas para concessão de licenças médicas, aposentadorias, readaptações, nexos de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. Atualmente, essas perícias são realizadas pelo SIASS.	Lei nº 8.112/90 redação dada pela Lei nº 11.907/09
Revisão dos laudos de avaliação dos ambientes organizacionais do IFSC	A avaliação dos ambientes até o momento era realizada para viabilizar a concessão dos adicionais de insalubridade e periculosidade previstos em lei. Com a implantação da coordenadoria de atenção a saúde, os mesmos serão revisados com o objetivo de implementação de medidas que garantam a segurança aos servidores.	A concessão dos adicionais está prevista na Lei nº 8.112/90 e Orientação Normativa nº6/2013. A implementação de medidas de segurança - decisão de gestão
Pagamento de ressarcimento saúde	O ressarcimento saúde refere-se a um ressarcimento parcial do valor despendido pelo servidor e seus dependentes com planos ou seguros privados de assistência à saúde.	Lei nº 8.112/90 - Redação dada pela Lei nº 11.302/06
Concessão de flexibilização da jornada de trabalho para servidores técnicos administrativos em educação	Foi implantada pela Gestão do IFSC pautada na promoção da qualidade de vida dos servidores e também na necessidade de ampliação de horários de atendimento da Instituição. Representa um fator fundamental para manter os servidores satisfeitos, produtivos, e menos propensos a doenças.	Decisão de Gestão baseada na solicitação dos servidores e fundamentada no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.
Realização de exames periódicos	Os exames periódicos passaram a ser realizados este ano, promovidos pela coordenadoria de Atenção a saúde, pois até então, o SIASS não havia conseguido operacionalizar.	Lei nº 8.112/90 – Redação dada pela Lei nº 11.907/09
Promoção de Campanha de vacinação contra gripe	Foi disponibilizada gratuitamente aos servidores do IFSC a aplicação da vacina <i>Influenza Trivalente</i> (H1N1/H3N2), comumente conhecida como vacina contra a gripe. A vacinação ocorreu entre os dias 29 de	Decisão de gestão

	abril e 9 de maio de 2013.	
Realização de acompanhamento individualizado de servidores em afastamento	A coordenadoria de atenção a saúde do servidor acompanha o andamento dos afastamentos dos servidores por motivo de doença, bem como seu atendimento pelo SIASS, a fim de garantir sua efetividade.	Decisão de gestão
Realização de Confraternizações	O IFSC apoia a realização de confraternizações em seus diversos campi. São promovidas festas temáticas, tais como festas juninas, festas de encerramento do ano, etc.	Decisão de gestão, com vistas a integração dos servidores e a celebração das conquistas.
Realização de Campanha de Prevenção e Combate à Hipertensão Arterial - HIPERSIASS	Promovida pelo SIASS, a campanha teve início este ano, no campus Florianópolis e também em outras instituições federais que compõem a UNIDADE SIASS/INSS/FLORIANÓPOLIS. A campanha consiste na realização de palestras, orientação, atendimento, verificação de pressão arterial, IMC e glicemia. Ainda esse ano, por meio da parceria realizada com a coordenadoria de atenção à saúde do servidor a campanha irá se estender ao campus Florianópolis-Continente e a Reitoria.	Realização da campanha Decreto nº 6.833/2009. Ampliação do atendimento da campanha - Decisão de gestão
Realização de atividades de preparação para Aposentadoria	O IFSC demonstra especial atenção aos servidores que estão próximos da aposentadoria. São realizadas palestras sobre a temática e foi implantado um programa de preparação para aposentadoria em parceria com o Siass. A preparação para a aposentadoria sempre foi algo negligenciado no serviço público e, com esta iniciativa, o IFSC quer mudar esta perspectiva. Inicialmente ela é realizada nos campi Florianópolis e São José, pois são os campi que concentram maior número de servidores em vias de aposentadoria.	Decisão de Gestão
Incentivo a gestão participativa	A estrutura organizacional do IFSC contempla como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes - CODIR, e o Conselho Superior – CONSUP. Além destes, conta com o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas - CDP, o Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE e um Colegiado de Campus, em cada um dos seus campi. A gestão incentiva a ampla participação dos servidores nesses colegiados, conforme quantidade e segmento previstos em seu Regimento Interno. Além da estrutura colegiada, a comunidade acadêmica é convidada a participar de vários processos da organização.	CODIR e CONSUP estão previstos na Lei nº 11.892/08, os demais foram implementados por decisão de gestão.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Citando mais uma vez o Manual de Oslo, pode-se perceber que as inovações apresentadas são do **tipo organizacional**, pois são ações que pela primeira vez estão sendo usadas pela instituição e das quais, cinco delas são resultado de decisão de gestão. Destaca-se aqui a criação da Coordenadoria de Atenção à Saúde, supracitada.

Quanto ao grau de novidade, todas as inovações implementadas são **inovações para empresa**, uma vez que já são realizadas por outras instituições.

Verificou-se ainda que os fatores propulsores da QVT no IFSC são originários de duas principais motivações: legislação, **fonte externa à instituição** e decisão de gestão, **fonte interna à instituição**.

Das doze inovações apresentadas, sete são originárias da legislação e cinco por decisão de gestão. Porém, das sete inovações originadas pela legislação, três foram incrementadas por decisão de gestão. Destaca-se que a pequena predominância de fatores motivados pela legislação decorre do fato de que na Administração Pública as ações precisam ser respaldadas em atos normativos.

Observa-se que a legislação como fator propulsor de inovações é predominante nas questões ligadas à saúde do servidor e que as ações ligadas às demais características da QVT são iniciativas de Gestão.

As inovações apresentadas têm maior aderência ao modelo de Nadler e Lawler, pois, dos quatro aspectos fundamentados, podemos observar nas inovações apresentadas três deles: a participação dos colaboradores por meio das decisões colegiadas e também em outros

processos; melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas com a revisão dos laudos de avaliação dos ambientes e, por fim, o horário de trabalho, com a flexibilização dos servidores técnico-administrativos. Essa ação é respaldada por Levering (1986), segundo o qual um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo tratou das inovações ocorridas na QVT dos servidores públicos do IFSC, identificando os fatores propulsores que originaram essas inovações, por meio da descrição das ações implementadas e da identificação das origens de cada uma delas. Cabe destacar que os resultados apresentados foram baseados numa única entrevista, de modo que os fatores que afetam a QVT podem não estar contemplados na sua totalidade, uma vez que a percepção dos mesmos difere de uma pessoa para outra.

O conceito de inovação, antes abordado com ênfase no mercado, adquiriu maior abrangência e flexibilidade, deixando de privilegiar a invenção e a tecnologia, passando a incluir tanto produtos como processos e formas originais de gestão e organização. No cenário atual não é mais possível pensar em gestão pública sem relacioná-la a inovação.

O termo QVT vem ganhando espaço nas organizações, atualmente envolvendo tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos no local de trabalho. Na administração pública este conceito ainda é pouco explorado. A legislação aborda as questões relacionadas à saúde do servidor, porém, as demais características da QVT não são abordadas. Além disso, foi possível perceber um descompasso entre os atos normativos e sua operacionalização de fato, seja pela morosidade do Estado ou pela falta dos recursos necessários. Esse fato fica explícito no Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), que, mesmo tendo sido instituído em 2009, ainda encontra-se em fase de implantação. Assim, ele não cumpre o seu objetivo na íntegra, provocando grandes perdas ao servidor e à instituição, com danos diretos e indiretos à sociedade.

Uma possível complementação deste trabalho seria a investigação e análise da percepção dos servidores da instituição pesquisada sobre os fatores que afetam a QVT, baseada nos modelos propostos neste estudo. Assim, seria possível verificar o impacto das inovações que estão sendo implementadas, intensificando-as, caso o resultado seja positivo ou, caso contrário, corrigindo-as.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, Adriana; BERTUCCI, Guido. Replicating innovations in governance: an overview. In: ALBERTI, Adriana; BERTUCCI, Guido (Org.). *Innovations in governance and public administration: replicating what works*. Nova York: United Nations Publication, 2006. cap. 1

CAVASSANI et al. **Qualidade de vida no trabalho:** fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em:

<[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/QVT/QVT%20fatores%20interferentes.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/QVT/QVT%20fatores%20interferentes.pdf)>. Acesso em: 10-09-2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FELIPPE, Maria Inês. **4 C's para Competir com Criatividade e da Inovação**. Qualitymark, 2007.

JULIÃO, P. **Qualidade de vida no trabalho: avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e no sistema de qualidade baseado na especificação técnica ISO-TS 16949**. Trabalho de conclusão de curso - USP, 2001. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_PatriciaJuliao.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_PatriciaJuliao.pdf)>. Acesso em: 05-09-13.

LAPOLLI, E.M. (2013). **Desenvolvendo um profissional criativo**. Informativo Nosso Lar. Disponível em: <<http://ktooke.blogspot.com.br/p/empreendedorismo.html>>. Acesso em: 15 set. 2013.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31.ed. São Paulo:Malheiros, 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal**. Brasília, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Diagnóstico e Inovação Organizacional**. In: Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1979.

NAHAS. M. V. **Atividade Física, saúde e qualidade de vida: Conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. Londrina: Midiograf, 2006.

OECD; FINEP. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Finep, 2005.

PEREIRA, V.C. **Qualidade de vida no trabalho**. Trabalho de conclusão de curso- UCM, 2006. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/V%C3%8DVIAN%20CORTINES%20PEREIRA.pdf>>. Acesso em: 10-09-13.

REZENDE,T;SILVA,R.M. **A qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham**. Estud. psicol. v.8 n.3 Rio de Janeiro dez. 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1808-42812008000300010&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1808-42812008000300010&script=sci_arttext)>. Acesso: 10-09-2013.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultura, 1982.