

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES DESMOTIVACIONAIS DO  
SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL**

**Emerson Andrade de Amorim**

Cursando Pós Graduação/FANESE/amorim\_emerson@hotmail.com

---

**RESUMO**

Este presente artigo teve como objetivo de leitura o estudo para que os gestores públicos entendam de gestão e como a administração deles refletem no desempenho e motivação de seus funcionários. Diversos tópicos foram analisados, tais como: precarização do emprego refletido em baixos salários, falta de condições de trabalho, seleção de pessoal, descontinuidade de modelo e troca de gestão, assédio moral e como isso tem prejudicado a qualidade de vida do trabalhador. Foram analisados aspectos como aposentadoria dos servidores e seus respectivos direitos, afastamento por acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, sintomas e como agir diante desse tipo de situação. Foram críticas construtivas baseadas em grande material bibliográfico, estudo de casos, vivência, acontecimentos nos quais se observou características de um servidor público desmotivado, estressado e muitas vezes com sintomas de doenças psicossomáticas relacionadas ao trabalho. Prefeituras de regiões carentes foram observadas, visando esclarecer e informar descasos e irregularidades que acontecem nas Gestões Públicas Municipais, como também propor estratégias de mudanças para se criar uma Gestão de Pessoal voltada para o conhecimento e a construção de um ambiente laboral que esteja nos padrões e assim obter um rendimento de trabalho agradável, usando as funções de planejamento, controle, organização e direção, de uma forma que seja possível uma Gestão Pública onde pessoas são o maior capital que uma organização pode ter.

## INTRODUÇÃO

A melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho é constantemente debatida no meio corporativo. Esse tema é ainda uma grande preocupação somente das empresas privadas, mas na gestão pública o assunto tem sido cada vez mais debatido. Com efeito, a relação entre produtividade, qualidade de vida no trabalho, satisfação, absenteísmo, rotatividade, comprometimento e outros aspectos psicológicos, estão diretamente associados com a motivação do trabalhador. Partindo desse pensamento, motivar tem sido atualmente, um dos maiores desafios ao gerenciamento de fenômenos comportamentais nas organizações. O significado do trabalho seria a capacidade deste ter um impacto sobre o bem estar da família e a construção da auto-estima do servidor, que está diretamente relacionada às características de cada ambiente profissional.

A desmotivação por parte do funcionário público tem levado a uma prestação de serviço deficiente e a negligência dos serviços prestados. Podemos destacar ainda, outras conseqüências como à presença de doenças ocupacionais como LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), problemas psicossomáticos como obesidade, hipertensão e até mesmo casos de depressão. Por essas conseqüências a qualidade de vida no ambiente de trabalho transformou-se em fator de preocupação por parte dos gestores, para evitar os altos índices de adoecimento.

Mais do que recrutar hoje o setor público enfrenta sérios problemas na gestão de pessoas. Afinal, as condições envolvidas diferem das reais necessárias para obter um nível de satisfação desejado. Não existe um critério de avaliação, seleção e recrutamento. Os profissionais são contratados dependendo de acordos políticos, beneficiando interesses pessoais de grandes influências da região. Manter os funcionários motivados é contribuir para o aumento significativo da qualidade do atendimento de pessoas e conseqüentemente aumento do nível de serviços. Infelizmente como o assunto ainda não é motivo de muita preocupação por parte dos gestores, e não existe uma gestão pública voltada para os ideais do serviço público e da cidadania, este artigo está voltado para a preocupação com a valorização do funcionário. Se existisse essa política nas prefeituras em questão, não necessitaria de programas de qualidade de vida no trabalho, que muitas vezes não resolve o problema de uma vez, e sim por um período de tempo suficiente para enganar a exploração e insatisfação do servidor.

São muitos os casos de servidores que adoecem em exercício de suas funções. A QVT quer criar um ambiente laboral agradável que esteja nos padrões e normas de segurança do trabalho. Hoje o profissional efetivo no serviço público é alvo de críticas pela sociedade quando se fala em bom atendimento. Recebe nomes pejorativos, quanto a sua carga horária e ritmo de trabalho. Mas isso não reflete a verdade, que alguns não trabalham é verdade, mas a grande maioria trabalha e muito. O que acontece é que hoje nas repartições públicas, a maioria que efetivamente trabalha, está desmotivada ou acomodada com a situação. Aprender está fora de cogitação, tanto não existe incentivo por parte dos gestores, como os salários são tão baixos que se torna impossível, seminários, congressos profissionalizantes e qualquer investimento em educação.

Não existem sistemas de premiações e incentivos, essas alternativas iriam adequar as equipes e envolvê-las na busca de constantes melhorias. Falta de direcionamento estratégico, descontinuidade na gestão, verbas escassas. Vários são os problemas que rodeiam a gestão de pessoas. A descontinuidade de gestão é um dos maiores fatores. Mudar é sempre bom. Com uma nova gestão muda crenças, hábitos, costumes, processos. Essa descontinuidade trás boas e más condições de mudanças. Por exemplo, não é possível uma gestão estratégica, alinhamento ou direcionamento. É preciso aprimorar seu sistema de seleção, carreira e treinamento dos seus funcionários. A desmotivação é encorajada por vários aspectos: às vezes e o servidor é encorajado pra um serviço, mas não é reconhecido, nem por palavras, ações e muito menos financeiramente. Por muitas vezes no mesmo ambiente acontece o contrário, um colega de trabalho não se engaja, não é competente, mas é reconhecido de todas as formas, por benefício, prestígio, e até remuneração.

O “para sempre” faz com que o servidor se acostume com o marasmo e se acomode. É exatamente onde acontece o chamado comodismo do funcionário público. Por um lado àquele que quer aprender, sente-se desmotivado, por outro, quem não tem interesse em mudar, encontra-se numa zona de conforto. Dessa forma o que chamamos meritocracia fica comprometido, pois, o chefe tem muito pouco poder em cima de seu próprio subordinado. Os funcionários são encaminhados aos diversos setores do município, independente de seus conhecimentos e habilidades.

Na última década houve uma intensa valorização do fator humano como diferencial competitivo nas organizações, mas esse crescimento no setor privado é maior que no setor público. Não há um investimento no que se chama capacitação do individuo como gerador de

conhecimento. O setor público não percebeu que conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Até para os chamados cargos de confiança ou cargos comissionados, que não permanecem por um longo período de tempo como funcionários, é válido investir em aprendizagem.

Conhecimento não se perde, é a única riqueza que ninguém pode tirar de ninguém. O servidor público exerce a função de agente do estado e ainda vai além, ele também é um cidadão comum, que têm direitos e deveres perante a sociedade. Na busca de aliados para uma gestão mais eficaz, o melhor é buscar parceiras com instituições de ensino, descontos em cursos, investimento em treinamento e principalmente um programa de incentivo ao trabalho, com respostas positivas as ações cometidas, e não ameaças e pressões constantes. Igualdade de salários, percepção de competências, avaliação de desempenho também poderiam estar aliadas a esse compromisso de ser uma nova gestão de pessoas.

À medida que é motivado, um cidadão comum dotado de deveres, o servidor público municipal, sente-se entusiasmado e reflete no seu atendimento diário, na sua vontade de servir. Se todos os servidores tivessem conhecimento do seu papel, estivesse remunerado de acordo com seu trabalho, o trabalho começa a render, e a população agradecer. O cidadão cada vez mais consciente de seus direitos e deveres têm cobrado, e se tornado cada vez mais exigente em relação a serviços prestados. O setor público precisa dessa estratégia, desse investimento, o desafio da valorização de pessoas. O ser humano quando é desafiado ele tende a dar o melhor de si, tende a criar, isso é possível até com funcionários públicos acomodados, de muitos anos de serviços, os chamados “marajás”.

O objetivo desse trabalho é identificar e analisar fatores organizacionais que influenciam o bom desempenho do funcionário público municipal, que geram desmotivação e as chamadas doenças do trabalho, como também o que provoca a motivação das pessoas em um mundo de tantas mudanças. E que os gestores públicos entendam a necessidade de gerir seu negócio, como uma empresa comum, que vejam a necessidade de implantar em sua repartição uma nova cultura de serviço, através da utilização de instrumentos de diferenciação. Que estes profissionais possam perceber que ser um agente político é empreender um negócio. Agir como empreendedor, significa trabalhar numa atividade que transforme não só sua vida, mas principalmente as vidas daqueles que dependem dessa grande empresa pra viver, transformando seu sonho em prática, para que num futuro gere qualidade de vida e realização pessoal. As metodologias utilizadas para a realização desta pesquisa foram:

**a) Pesquisa Bibliográfica:** Que consiste em pesquisar obras já elaboradas, que tratem do assunto estudado, através da pesquisa bibliográfica é possível ter mais informações acerca dos fatos pesquisados.

**b) Observação Participante Natural:** Neste método utilizado na pesquisa, o observador tem uma participação real na vida da comunidade pesquisada, neste caso, o observador também é um servidor público. Esta metodologia permite um acesso ao dia-a-dia do grupo observado de forma natural. Também é possível ter acesso à documentação que se fizer necessária ao aprimoramento da pesquisa. Fazendo parte do grupo é possível perceber bem de perto, como se comporta e o que pensam as pessoas observadas.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significado para o trabalho. Partindo deste pressuposto, este artigo se propõe a investigar e analisar: *Em que ações o gestor deve investir para melhorar a qualidade de vida do funcionário público?*

## **DESENVOLVIMENTO**

Ao enxergar os empregados como recursos organizacionais ou recursos humanos, a empresa passa a ter que administrá-los, o que implica em planejamento, direcionamento, controle e todas as funções da administração. Ao reconhecer essa parceria, os colaboradores passam a ser transmissores de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência e transformam-se no que hoje é a maior riqueza de uma empresa: o capital intelectual. Para FLEURY, A. & FLEURY (1998) gestão de pessoas seria um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Como constata CHIAVENATO (1989, p. 13-14), “o papel da área de recursos humanos vai desde encontrar soluções para desenvolver os recursos humanos disponíveis para adequá-los à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los na sua organização, até criar e estimular mudanças na organização e criar condições de suportar tais mudanças, visando adequá-la à nova consciência, adquirida mediante a formação e o desenvolvimento das pessoas”, portanto, a gestão de pessoas se constrói mediante o agrupamento e união dos interesses de uma organização, entre seus empregados e empregadores.

A gestão de pessoas permite uma mudança na atitude de trabalhadores ausentes e obsoletos, capacitando e mantendo a força de trabalho, segundo GIL (2001) a gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Desta forma, adere-se aquela visão do trabalhador como colaborador dos processos da gestão e não como recurso inutilizável. Segundo DAVIS & NEWSTROM (1992), “as pessoas precisam das organizações e as organizações das pessoas, caracterizando assim um sistema em termos sociais. E esse aspecto de uma precisar do outra, nas organizações públicas é de uma importância fundamental, criar essa parceria e fundamentá-la tanto para o empregador como empregado, seria o princípio de uma nova gestão de pessoas.”

A motivação está relacionada com o estímulo de cada pessoa, como as pessoas se comportam e quais as suas necessidades pessoais. Desta forma, um líder que olha para as necessidades dos seus colaboradores tem chances maiores de ver sua meta alcançada dentro da empresa, pois quando o colaborador está satisfeito com a atitude do líder, ele tende a produzir com mais vigor. Contudo, cada colaborador necessita de um tipo de estímulo. Há aqueles que se preocupam com a estabilidade e segurança no trabalho, outros preferem os benefícios e alguns optam pelo melhor salário no fim do mês.

Certamente o que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual, funcionários gostem de trabalhar e trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajuda a enriquecer a vida dos mesmos. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do funcionário quanto do seu empregador, atendendo às necessidades da comunidade como um todo. A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois, presume um acordo entre pessoas e pessoas são totalmente diferentes umas das outras. Mas o fato de as pessoas serem diferentes entre si torna-se um bom ponto de partida. A motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho.

Tem-se então, que o profissional de recursos humanos deve atuar em termos organizacionais e não simplesmente dentro de uma visão microscópica e departamental. Suas estratégias de trabalho têm que se dar em nível global, organizacional, sistêmico e não meramente em detalhes ou em planos isolados, circunstanciais e independentes. No serviço público, em que a estabilidade no emprego, a dificuldade na determinação dos clientes de cada organização, a mudança freqüente das lideranças, entre outras variáveis, podem afetar muito o desempenho

dos colaboradores, algumas práticas podem ser determinantes para implementar a motivação e o senso de equipe.

### **Motivação. O que é?**

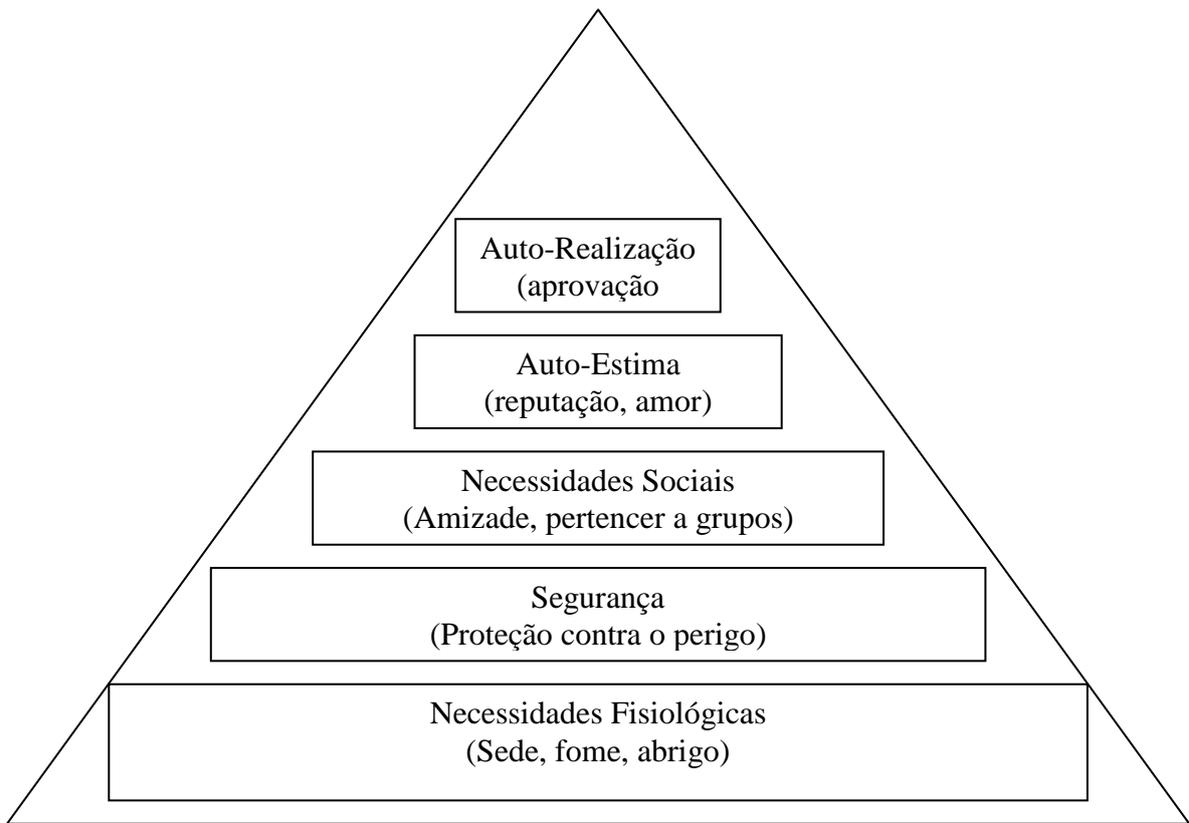
A motivação no trabalho é a vontade de exercer níveis de esforço em busca dos objetivos organizacionais, condicionados pelo esforço para satisfazer alguma necessidade individual. “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”. (VERGARA, 2003, pág. 42).

Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo, “Ciclo Motivacional”. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- a. Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- b. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- c. Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios ou digestivos;
- d. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- e. Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, segundo Maslow, a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

Maslow distingue cinco níveis de necessidades que podem ser graficamente representadas por uma pirâmide:



Maslow dividiu ainda as cinco necessidades em dois grandes grupos: necessidades de ordem superiores, ou secundárias, e as de ordem inferiores, ou primárias. As necessidades fisiológicas e de segurança são de ordem inferior e as restantes são de ordem superior. A diferenciação entre as duas foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem elevada são satisfeitas internamente ou são intrínsecas, enquanto que as necessidades de ordem inferior são predominantemente satisfeitas externamente (por aspectos tais como salário ou contrato de trabalho, por exemplo).

Observando o modelo de Maslow, pode-se concluir que, se na maioria dos casos se encontram satisfeitas as necessidades de nível inferior, o mesmo não se pode afirmar relativamente às necessidades de ordem superior. De fato, muitas organizações possibilitam apenas parcialmente a resolução das necessidades humanas primárias.

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As

necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

### **Atuação do Servidor Público.**

A teoria das necessidades também pode ser percebida no comportamento dos servidores públicos, o índice de aumento que é apresentado nem sempre agrada a todos e causa descontentamento, conseqüentemente leva a desmotivação. Ao sentirem-se frustrados em suas aspirações, seja de promoção, aumento salarial ou apenas um reconhecimento, surgem os mecanismos de defesa, que são inconscientes, e alguns podem causar no servidor comportamentos que irão refletir no setor de trabalho, como por exemplo, um atendimento de baixa qualidade ao cidadão que busca seus serviços.

Os motivos do mau atendimento que alguns servidores dão aos contribuintes ficam claros dentro da descrição apresentada e justifica-se através das Teorias de Motivação. A falta de treinamento dada aos servidores desde a sua admissão ao cargo seria o maior problema dentro de Prefeituras Municipais.

As organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de ação e reação. Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de sustento, ou satisfazer necessidades pessoais. As prefeituras buscam indivíduos, independente de habilidades e conhecimentos, que possam compor o seu quadro de funcionários para colaborar e colocar o trabalho pra frente. O objetivo comum é estabelecer uma relação de troca de benefícios, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados. Mas esse tipo de preocupação não aflige o departamento de RH das prefeituras analisadas.

A procura por pessoas adequadas faz-se necessário a realização de um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz possível. Segundo CHIAVENATO (1985), recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. Mas, nas prefeituras estudadas o que vem a frente de qualquer sistema de recrutamento e seleção, são interesses pessoais de cada gestor, como já foi citado anteriormente.

De acordo com o Estatuto dos Servidores públicos Municipais, Cargo Público é aquele criado em Lei, em número certo, com denominação própria, remunerado pelos cofres municipais, ao qual corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao servidor público. Os cargos públicos serão de provimento efetivo ou em comissão.

A questão da estabilidade exerce muita influência nos casos que serão relatados a seguir. De acordo com o Estatuto dos servidores Públicos Municipais:

**Art. 19** Adquire a estabilidade, após três anos de efetivo exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

**Art. 20** O servidor estável só perderá o cargo:

- I - Em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
- II - Mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
- III - Por excesso de contingente, na forma da legislação específica. (NR);
- IV - Mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurada ampla defesa.

**Art. 21** Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão, capacidade e desempenho serão objeto de avaliação por Comissão Especial designada para esse fim, com vista à aquisição da estabilidade, observados os seguintes quesitos:

- I - Assiduidade;
- II - Pontualidade;

III - Disciplina;

IV - Eficiência;

V - Responsabilidade;

VI - Relacionamento. (NR)

Nas prefeituras em questão, falta aos chefes imediatos autonomia e respeito aos seus subordinados, e tanto aos chefes quanto aos gestores faltam-lhes conhecimentos na área de RH. Aos seus secretários municipais sensibilidade de atender ao público nas suas necessidades. Há alguns setores é dada toda a estrutura de trabalho possível, mas a outros não é dada tanta importância, talvez esse fator determine o atendimento ou não a essas necessidades, algumas vezes há vontade de atender, e observa-se a necessidade claramente, mas, torna-se inabilitado, por não possuir controle total de sua repartição.

É o que acontece em uma das prefeituras analisadas, o programa Casas populares do Governo Federal em parceria com Estados e Municípios. Um milhão e duzentos mil reais em obras liberadas para o município pelo governo do estado nessa parceria. De acordo com o Governo do Estado, estão sendo construídas um total de 410 casas populares na cidade, com recursos de várias fontes. São 22 casas com dinheiro do Fundo Nacional de Habitação, 118 com recursos repassados à uma associação e 270 com verbas de um programa estadual para construção de casas. A população vê a construção das casas e a entrega das mesmas, mas o erro fica nos critérios de concessão dessas casas populares.

Interesses pessoais em jogo, acordos políticos, compra de votos em período eleitoral, interferem diretamente e claramente na vontade da Assistência Social, que na teoria seria a responsável pela investigação e percepção da necessidade de uma família. O líder familiar faz um cadastro, recebe a visita da Assistência Social, essa que por sua vez busca cumprir com o seu dever, que é proteger e dar a devido conforto a família em situação de vulnerabilidade social, e na maioria das vezes não pode se cumprir por que a casa é entregue a alguém que atenda aos interesses pessoais deles, e aquela família que foi visitada e cadastrada continua morando em barracos e até na rua.

E essa não observância aos critérios necessários não só acontecem com casas, mas também com outros benefícios concedidos à população por parte da Gestão Municipal. O que era pra ser uma boa nova acaba sendo um transtorno na vida dos funcionários e principalmente na vida da população carente. Quem trabalha diretamente com a população sofre as

conseqüências de atos irregulares, pois a população não beneficiada culpa os funcionários, sem saber que estão servindo como “testa de ferro” dessa politicagem.

Profissionais experientes e qualificados sendo usados para outros fins que diferem de todas as informações adquiridas em anos de dedicação em uma Faculdade. Outro agravante que revolta a todos, é que essas famílias que não atendem a esses critérios, e são beneficiadas acabam não dando valor devido a esse “presente”, trocam casas que custam em torno de R\$ 8.500,00 em materiais, por motos e às vezes até mais barato que isso.

Diante de tantos fatos alarmantes e preocupantes em relação ao caráter e honestidade dos políticos eleitos, os brasileiros em geral, enfrentam uma crise na confiança que depositaram na urna, quando elegeram seus representantes. Pesquisa recente realizada pelo Ibope aponta que os políticos são a instituição com menor índice de confiança da população. De acordo com o estudo, 90% dos 2.200 eleitores entrevistados afirmam não confiar nos políticos. Senado Federal, Câmara dos Deputados e Partidos Políticos também aparecem nas últimas colocações na confiança da população.

Fazer o que é mandado, sem saber se está correto fazer, é um medo que funcionários que carregam funções de alta confiança dentro de uma repartição, têm. É preciso cumprir ordens, como já diz o ditado, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Na maioria das vezes sem consciência que está errado, ou até mesmo consciente da situação, o funcionário cumpre ordens e pode acarretar ao fim das contas problemas para ele mesmo.

Quem trabalha em departamentos que detêm uma grande responsabilidade, vê diariamente erros, por muitas vezes injustos ou desonestos, tais como, apadrinhamentos, atrasos de processos por interesses pessoais de alguns, diferença de salários exorbitantes, vêem também os chamados “laranjas”, pessoas que recebem no contra-cheque dinheiro para repassar para outrem, vêem pessoas que não trabalham e somente recebem o pagamento como se fosse funcionário comum.

Um bom salário, por si só, não vai causar motivação, mas a falta dele é um forte elemento de desmotivação. Dinheiro pode não ser tudo, mas pesa muito para dar sustentação aos outros fatores de motivação. O dinheiro está associado à satisfação das necessidades básicas como comer, vestir, morar, etc., e é o que faz um funcionário desmotivado ir trabalhar todos os dias.

O dinheiro certo ao fim do mês. Salários pagos com atraso, e baixos em relação às responsabilidades e merecimentos de cada servidor.

Por exemplo, trabalhar ao lado de alguém que recebe os mesmos vencimentos é totalmente diferente de trabalhar ao lado de alguém que possui as mesmas responsabilidades, mas seus benefícios e vantagens são exorbitantes. Diferença salarial entre colegas de trabalho que possuem as mesmas responsabilidades é um problema que poderia ser resolvido a qualquer momento.

As conhecidas competições que existem em uma repartição pública, têm um efeito devastador no caráter. O profissional competitivo está sempre desconfiado, amedrontado, inseguro e intranquilo. Por outro lado, o profissional que trabalha normalmente não consegue ter paz ou sossego no trabalho por que sofre perseguições. Ora, se ele trabalha numa equipe e espera não ser superado, está sempre se defendendo “contra” os esforços dos seus colegas de time, usando todo tipo de artimanha para esse fim. Às vezes usam artifícios de aparência ingênua, coisas simples como piadas e ditos que pode esconder fortalecedores da desconfiança, alimento básico da competição. A desconfiança alimenta o individualismo e destrói o sentido de equipe.

Outra coisa que acompanha a competição interna é o estresse. Alguém que passa 24 horas competindo, pensando em formas para derrotar e defender-se dos outros, fica muito cansado, gerando estresse e degeneração da qualidade de vida, e provocando doenças ocupacionais. Se a equipe não se mostra dessa forma, algo não está bem, sendo importante uma rápida intervenção.

Causadores de stress e problemas internos:

- Pessoas em outras áreas da empresa que são fundamentais ao sucesso da equipe não colaboram;
- Divergência sobre as atribuições de tarefas;
- Funções não descritas claramente;
- Muita participação, mas pouca realização;
- Falta de avaliação do desempenho da equipe.
- Muita conversa sem muita comunicação;
- Manifestos em conversas particulares após a reunião;
- Integrantes sem franqueza entre si por causa da falta de confiança;
- Decisões tomadas pelo líder formal com pouco envolvimento por outros integrantes;
- Reuniões formais e tensas;

Cada vez mais, esses problemas vão crescendo e tornando-se uma bola de neve, que vêm afastando as chances de um bom rendimento no trabalho por parte dos funcionários, pois como foram vistos, os mesmos ficam desmotivados a trabalhar e se acomodam, pois não existe nenhum tipo de inspeção no trabalho que é realizado. Para um funcionário do serviço público hoje sentir-se motivado a trabalhar, é preciso vários procedimentos, tais quais:

- Ouvir palavras de incentivo;
- Críticas construtivas feitas de forma correta e no momento devido;
- Reuniões periódicas para dar oportunidade para que sejam expostas idéias, dúvidas, reclamações;
- Ouvir o que cada servidor tem a dizer, e procurar entendê-lo e ajudá-lo;
- Designar tarefas a cada um, de forma a utilizar todo seu potencial;
- Igualdade de salários e benefícios, de acordo com cargos e funções dentro de cada repartição;
- Atividades periódicas de relaxamento e ginástica laboral;
- Benefícios diversos;
- Plano de carreira com progressão de nível;

Estas são algumas atitudes que podem contribuir para melhorar uma das principais reclamações: o mau atendimento. Muitas vezes o servidor não faz melhor seu trabalho, por pensar que ninguém se importa com isso. Como já foi visto anteriormente, cada pessoa é uma individualidade, e cada um irá motivar-se de formas diferenciadas, mas é imprescindível que cada um busque aquilo que irá motivá-lo dentro de si mesmo e siga em frente melhorando cada vez mais como profissional e como pessoa.

### **O Emprego Público no Brasil.**

A criação da figura jurídica do emprego público constitui uma das mais importantes modificações introduzidas na gestão de pessoal da administração pública em decorrência das revisões constitucionais associadas às iniciativas da Reforma Administrativa do Estado. O emprego público compõe parte das medidas de flexibilização do trabalho que foram adotadas pelo governo Fernando Henrique Cardoso com o propósito de ajustar a economia em geral e a administração pública em particular a requisitos de eficiência e controle de gastos.

Tem por efeito mais visível reintroduzir a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como um regime de trabalho alternativo no âmbito do serviço público, opção que chegou a ser bastante difundida nos anos 70 e 90, mas que havia sido deixada de lado pela Constituição de

1988, quando prescreveu que os servidores públicos de todos os entes federados seriam regidos por um estatuto unificado, um regime jurídico único.

Ajustando-se ao que estabelecia a nova Constituição, o Governo Federal, no início da década de 90, promoveu a transformação em estatutários de seus funcionários celetistas, bem como os que estavam há mais de cinco anos em outras condições de vínculo de caráter precário. O Regime Jurídico Único (RJU) passou a ser o marco legal que desde então rege a vida funcional dos servidores federais. No entanto, nem todos os estados e municípios promoveram um movimento da mesma magnitude e, como resultado, persiste uma proporção razoável de médicos e outros profissionais de saúde contratados por regime CLT na administração pública estadual e municipal, conforme mostram os dados da RAIS para 1997.

A recente mudança introduzida pela Emenda Nº. 19 criou a seguinte distinção conceitual:

- a. Os servidores estatutários ocupam cargos públicos, regidos pelos respectivos regulamentos, da União, do Distrito Federal, de estados e de municípios;
- b. Os empregados públicos ocupam empregos públicos, subordinados às normas da CLT, e são contratados por prazo indeterminado para exercício de funções na administração direta, autárquica e fundacional.

Os empregados públicos tanto quanto os servidores estatutários só podem ser admitidos ao serviço público pela via do concurso público, de acordo com a nova redação dada pela Emenda Nº. 19, ao inciso segundo do Artigo 37 da Constituição. Portanto, ao contrário do que acontecia no período anterior a 1988, não mais se admite a entrada de celetistas com base em critérios arbitrários de competência ou por mera indicação política. No entanto, existe a intenção de que o processo seletivo de empregados públicos seja feito de forma mais "simplificada" do que o que se aplica habitualmente aos servidores estatutários. Quais são de fato os procedimentos que podem ser simplificados a fim de agilizar esse processo ainda não é algo muito claro.

Uma das principais motivações para o Governo Federal ter decidido adotar a relação celetistas para seus empregados encontra-se na possibilidade que este vínculo acarreta de ajudar a diminuir o déficit da previdência dos funcionários públicos. O empregado público terá sua aposentadoria fixada em valores equivalentes aos limites que hoje se aplicam a todos os trabalhadores do setor privado e terá que recorrer ao sistema complementar de previdência privada, se quiser aumentar o valor de sua aposentadoria.

Portanto, mesmo considerando os ajustes que foram introduzidos no que se refere a limites de idade e de tempo de serviço, a perspectiva de aposentadoria dos estatutários será sempre melhor que a dos empregados. Um ponto crítico, neste sentido, é saber se a remuneração efetiva do empregado público dar-se-á em níveis que compense, de alguma maneira, as diferenças nas regras de aposentadoria.

Observados certos tetos e limites de despesa legais, tanto o número de empregos públicos quanto sua remuneração pode ser arbitrada com mais liberdade aplicando-se com especificidade aos quadros de pessoal criados por ato do poder legislativo. De um modo geral, o emprego público aparece como uma alternativa mais "flexível" de regime de trabalho, dada sua natureza contratual, o que faz com que muitas das características de remuneração e incentivos possam ser prescritas e adaptadas a cada função ou local de exercício do emprego. Contudo, o conceito de carreira não se aplica aos empregados públicos, continuando reservada aos servidores estatutários.

### **Aposentadoria.**

O norte do sistema previdenciário passa a ser o da contribuição e para o sistema próprio dos servidores públicos ainda o da avaliação atuarial, todo tempo para ser contado para fins de aposentadoria, terá de ser tempo de efetiva contribuição, os períodos de averbação os populares "acervos", (de férias e licenças não gozadas), que sempre podiam contar em dobro para fins de aposentadoria, não poderão mais ser contados como antigamente.

O caso mais comum aos servidores públicos era o da licença prêmio não gozada, que se averbava em dobro para fins de aposentadoria, ex. (um servidor que tinha direito a uma licença de três meses, porém não saia para descansar, juntava no seu tempo para fins de aposentadoria seis meses como se trabalhados fossem), este período por não ter sido trabalhado, não era recolhido contribuição previdenciária, e chamado então tempo fictício de serviço para fins de aposentadoria, que a partir da E.C. 20 não mais pode ser feito.

Além deste particular dentre tantos outros um que chama atenção e que a muitos está preocupando é a extinção dos sistemas de assistência médica e financeira, que funcionavam juntamente com o sistema de previdência, de ora em diante as contribuições previdenciárias deverão ser utilizadas exclusivamente para os benefícios previdenciários, que são os elencados pela Constituição Federal em especial aposentadoria e pensão.

Depois de mais de 10 anos da CONSTITUIÇÃO FEDERAL./88 ainda muitos servidores não se deram conta, de que o regime previdenciário, possibilitado pela mesma a eles, tem por objetivo garantir o pagamento das aposentadorias e das pensões, aliviando este peso na folha de salários, onde se pagam os ativos, isto é, os servidores que estão ainda em atividade.

Situação esta que traz benefícios a todos, pois com a legislação que limita o peso da folha de salários a 60% (sessenta por cento) da receita tributária, quanto mais servidores estiverem agregados na folha, sejam eles ativos ou já em gozo de aposentadoria, mais fácil será para atingir tal percentual, e atingindo este percentual até os reajustes salariais serão proibidos.

Todas estas questões estão agora disciplinadas pela emenda constitucional nº. 20, pela Lei 9.717 de 28 de novembro de 1.998, e regulamentada pelas portarias 4.892 de 16 de dezembro de 1.998 e 4.992 de 08 de fevereiro de 1.999.

A função de controle promove a realização do bem público, permitindo a obtenção dos melhores resultados, com o mínimo de recursos, sem desvios e desperdícios. Controle na Administração Pública tem por fim:

- Assegurar eficácia, eficiência e economia na administração e aplicação dos recursos públicos;
- Evitar desvios, perdas e desperdícios;
- Garantir o cumprimento das normas técnicas, administrativas e legais;
- Identificar erros, fraudes e seus agentes;
- Preservar a integridade patrimonial;
- Propiciar informações para a tomada de decisões.

Assegurando assim a eficácia e eficiência à Administração Pública.

### **Qualidade de vida no Trabalho.**

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas de gestão de pessoas. Ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, onde é percebido que o maior capital que uma empresa pode ter são seus próprios funcionários. Como todas as ações individuais ou coletivas dirigidas para a plena satisfação das próprias necessidades e a dos outros, supre quaisquer condições objetivas como saúde, trabalho, lazer, família ou mecanismos subjetivos como segurança, privacidade, reconhecimento, afetividade; abrange

uma diversidade de fatores essenciais à conquista do bem-estar do ser humano em seu convívio social.

O estudo da qualidade de vida no trabalho é um estudo recente e, somente agora, entrou em evidência, devido à importância dada ao capital humano como forma de diferencial de trabalho, no âmbito da sobrevivência e da competitividade das organizações (ARAÚJO, 1996. p.02). Bom Sucesso (1998, p.XI) afirma: “Discutir qualidade de vida e trabalho, às vésperas do século XXI, é uma tarefa urgente. É um desafio para quem conhece os marcos de uma sociedade globalizada, em que gigantescos esforços se concentram em torno de duas metas: produtividade e competitividade”.

Segundo Marques e Oliveira (1998, p.18): “O estudo científico da qualidade de vida no trabalho, veio dar-se a partir dos séculos XVIII e XIX, através das escolas de administração científica e relações humanas”. O estudo de Taylor preconiza esta idéia, conforme Marques e Oliveira (1998, p.19) colocam: “O trabalhador mesmo desqualificado era motivado financeiramente falando, pois a remuneração correspondia à produção, o que influía no resultado final e meta dos industriários da época: produção em massa, custo baixo, tempo reduzido e principalmente controle da produção, que antes se encontrava em poder dos artesões”.

Para SUCESSO (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa/instituição junto à pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensatos;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;

- Respeito aos direitos; e
- Justiça nas recompensas.

É reconhecidamente aceito que adotar programas de melhoria de qualidade melhora os processos, garante um melhor produto final e conseqüentemente melhora lucratividade na organização. Para SILVA e DE MARCHI (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao individuo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor numero de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho. Não dá pra falar de qualidade total sem antes respeitar e ser respeitado no local de trabalho.

Para SILVA e DE MARCHI (1997), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

Para OLIVEIRA (1998), as empresas exigem que seus empregados lhes confiem todo o seu capital intelectual e que se comprometem com seu trabalho. Todavia, as empresas não se comprometem com seus empregados. Aliás, elas recomendam que seus empregados cultivem sua empregabilidade se quiserem continuar ocupando seus postos atuais.

O Senado possui um Programa que se destina aos servidores do Senado Federal, ativos, inativos e comissionados, incluindo servidores em processos de readaptação e reabilitação funcional. Estão relacionados abaixo os objetivos do programa de QVT que eles possuem:

1. Motivar e estimular o servidor para o trabalho e desenvolver a responsabilidade profissional;
2. Criar estratégias de reavaliação da vida profissional, de modo que o servidor disponha de oportunidades para reestruturá-la na mesma atividade ou em outras para as quais demonstre habilidades, aproveitando seu potencial e experiência;

3. Acompanhamento por equipe interdisciplinar, para a reintegração familiar, social e institucional;
4. Oferecer aos servidores oportunidades de adaptação e reabilitação funcional, visando dar respostas às necessidades específicas para superação das dificuldades no trabalho decorrentes de limitações físicas, cognitivas, emocionais e outras, com o objetivo de melhorar o perfil funcional;
5. Satisfazer necessidades de desenvolvimento de competência, a fim de possibilitar ao servidor ficar apto para as tarefas que lhe são solicitadas pela instituição, de acordo com o contexto profissional;
6. Melhorar o nível de satisfação do servidor com o trabalho, e em consequência elevar sua qualidade de vida, com mudança de hábitos que estimulam a percepção de si mesmo e do mundo na busca de uma vida saudável, com ações que visem estimular o talento, o interesse, a comunicação, a visão estratégica, adaptabilidade, capacidade de análise e negociação e liderança;
7. Oferecer ao servidor a oportunidade da aquisição de conhecimentos específicos e aprendizado contínuo, através dos treinamentos e oficinas de trabalho;
8. Oferecer ações coletivas de qualidade de vida no trabalho para todos os colaboradores do Senado Federal.

Tolfo e Piccinini (2001, p.167) enfatizam: “Embora a temática da qualidade de vida no trabalho tenha recebido considerável atenção nestas duas últimas décadas, ainda existe alguma incerteza com relação ao sentido exato do termo”.

### **Saúde, segurança e higiene.**

Os trabalhadores têm sido acometidos de diversos tipos de doenças no ambiente de trabalho, incapacitando-os para as atividades laborais e sobrecarregando a previdência com os ônus por

tais ocorrências, que vão desde os tratamentos médicos especializados até mesmo à aposentadoria por invalidez.

Como qualquer trabalhador, o servidor público também está sujeito aos acidentes e doenças do trabalho. A falta de prevenção, a escassez de funcionários e os movimentos repetitivos levam centenas de servidores a afastamentos por doenças ocupacionais e até à incapacidade para a atividade habitual. O ritmo de trabalho, a massificação do trabalhador, a perda da individualidade e os movimentos repetitivos são as causas de muitas doenças, como a LER/DORT, que vem se expandindo entre os trabalhadores públicos e são responsáveis por mais de 65% dos casos reconhecidos pela previdência social.

São transtornos que acometem a coluna cervical, vasos, ossos, nervos, tendões e articulações, principalmente os membros superiores. Muitas vezes sem as mínimas condições de trabalho ocorrem situações em que a atividade causa stress e provoca várias doenças (distúrbios psíquicos etc). Decorrente das péssimas condições do ambiente de trabalho, o processo inflamatório pode ser desencadeado por traumatismos, produzidos por diversos agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, elétricos e mecânicos. Os microtraumas podem ter como fatores desencadeantes os movimentos repetitivos, estresse e assédio moral.

Toda evolução da responsabilidade civil do Estado, desde a irresponsabilidade até a responsabilidade objetiva sem culpa levou em conta os fundamentos do risco criado, da solidariedade social e da idéia de justiça, esta, sobretudo em face da desigualdade existente entre o particular e a administração pública, com maior dificuldade daquele para provar a culpa desta. Trata-se da teoria do risco administrativo, consagrada no direito brasileiro (CF, art. 37, § 6º) e (Código Civil, art. 43).

### **O assédio moral e a influência na saúde dos trabalhadores.**

Pode-se dizer que assédio moral existe desde quando existe o trabalho. Não é um assunto novo, mas começou a ser discutido há pouco tempo. O homem passa a maior parte do tempo no ambiente de trabalho. O trabalhador sofre diversas agressões sem saber que está hoje, protegido por lei, na maioria das vezes por medo de perder o emprego, ou perder alguns benefícios. No setor público não é diferente, talvez, em alguns pontos de vista, seja ainda de maior gravidade. deve ser protegido face às agressões que possa vir a sofrer em sua saúde

física e mental, bem como a segurança no ambiente que diariamente exerce suas atividades. A saúde é um patrimônio do ser humano, ou seja, ela é essencial e fundamental para o exercício de suas atividades e para o convívio social, inclusive no local de trabalho. A saúde é um bem estar completo, ou seja, conforme a Organização Mundial de Saúde – OMS estabelece que "saúde é um estado de completo bem estar físico, mental e social, e não somente ausência de doença ou enfermidade".

De acordo com o site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org), “o ambiente laboral pode vir a se tornar insuportável e prejudicial à saúde de todos os envolvidos, pois, o assédio moral de forma lenta e dissimulada vai aos poucos se instalando no ambiente de trabalho, principalmente nas empresas públicas ou privadas”. Segundo Hirigoyen o assédio moral trata-se de: "toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos gestos, escritos que possam trazer dano a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho". Considerando que “este tipo de violência tem como característica diferencial, em relação a outros tipos presentes na empresa, não deixar vestígio nem sinais externos, a não ser os da deteriorização progressiva.”

### **Síndrome de Burnout ou esgotamento emocional.**

A Síndrome de Burnout é uma doença psicológica caracterizada pelo esgotamento emocional. É uma doença do trabalho causada somente pelos agentes e pelo ambiente em que o profissional está inserido. Os sintomas aparentes são agressividade, irritabilidade, desinteresse, cinismo, desmotivação, frustração, depressão, angústia e baixa auto-estima, perde-se também consideravelmente seu nível de rendimento e de responsabilidade, o que antes era feito fielmente, tanto quanto para com as pessoas quanto para com a organização que faz parte.

Pode ocorrer em diferentes áreas que possuem contato direto com pessoas. Sintomas fisiológicos aparecem também tais como cansaço, dores musculares, falta de apetite, insônia, frieza, dores de cabeça freqüente e dificuldades respiratórias. Pessoas que podem apresentar Burnout, geralmente são pacientes que nunca apresentaram doenças psicológicas nem passaram por algum tipo de tratamento por doenças psicossomáticas.

De acordo com Rodriguez-Marín (1995), uma das causas de burnout nestes profissionais deve-se ao fato de que grande parte do seu tempo de trabalho é utilizada em contato intenso com outras pessoas, pacientes e seus familiares. Esta relação interpessoal geralmente está acompanhada de sentimentos de tensão, ansiedade, medo e até mesmo de hostilidade encoberta. Estudo realizado por Goehringa, Gallacchib, Künzi e Bovierd (2005) identificou as expectativas de pacientes como um dos maiores preditores de burnout assim como a dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional.

Pode ser prevenida quando os agentes estressores do trabalho são identificados, modificados e adaptados às necessidades dos profissionais. O tratamento para a doença é variável, pois podem ser iniciados a partir de fitoterápicos, fármacos, intervenções psicossociais, afastamento profissional e readaptações. É importante ressaltar que a Síndrome de Burnout é diferente da depressão, pois a síndrome está diretamente ligada com situações ligadas ao trabalho, enquanto a depressão está ligada a situações pessoais relacionadas com a vida da pessoa.

### **Direitos do trabalhador.**

E por ser irreversível, tornando-se inapto o trabalhador para a continuidade do exercício de sua atividade laboral, acaba sendo a aposentadoria o único caminho, suportado pela previdência social.

Tudo isso é decorrente da falta de o empregador assegurar ao trabalhador um ambiente de trabalho sadio, propiciando-lhe que quando for demitido esteja em plenas condições de retornar ao mercado de trabalho, posto que sabido que conta apenas com sua força de trabalho para retirar o sustento à sua subsistência e da família.

O legislador constituinte, a par dos direitos fundamentais e sociais, assegurados nos arts. 5.º e 7.º, elegeu o meio ambiente (art. 225) à categoria de bem de uso comum do povo, impondo ao empregador a obrigação de assegurar ao trabalhador um ambiente de trabalho sadio, assegurando-lhe, ao ser demitido, o direito a encontrar-se nas mesmas condições de saúde física e mental em que se encontrava quando da admissão, plenamente apto à absorção pelo mercado de trabalho, hoje tão seletivo, já que só conta com sua força de trabalho para obter o salário, a remuneração necessária à sua subsistência.

Não obstante, o meio ambiente de trabalho tem sido hostil para o trabalhador, onde presentes os trabalhos em turnos, o estilo gerencial assediador, causando estresse. Além dos riscos especificados nas normas regulamentadoras - Cipa.

Há empresas que têm essa comissão somente de "fachada", essas normas não são cumpridas pelos patrões, levando muitas vezes os trabalhadores à morbidade. Há que se trabalhar preventivamente.

### **Custos das doenças do trabalho: relação entre investimento em segurança e pagamentos por transtornos causados.**

Mais de 300 mil pessoas adoecem, acidentam-se ou morrem todos os anos por causa do trabalho. Estes são os casos notificados. O número dos não notificados é muito maior, podendo chegar à casa de 1 milhão. As perdas decorrentes de acidentes e doenças profissionais são colossais. A mais importante não pode ser quantificada, pois diz respeito à saúde e à vida dos trabalhadores. Os estudos que levam em conta as perdas materiais das empresas, das famílias e do Estado chegam a cifras assustadoras.

Para a empresa, um acidente significa ter que parar o processo produtivo, com prejuízos com advogados, perda da reputação, mal-estar no ambiente de trabalho, etc. Para o trabalhador, um acidente pode significar a perda da capacidade de trabalho ou mesmo a perda da vida ou da saúde. Muitas empresas evitam perdas, de qualquer natureza, como parte estratégica da saúde financeira do negócio. Evitar acidentes é um dos principais pontos e merece muita atenção. Um acidente no ambiente de trabalho causa diversos transtornos e prejuízos à empresa e aos trabalhadores. As conseqüências para o empregador que não atende os dispositivos legais, vão desde notificações, autos de infração (multas) e processos administrativos dentre outros.

Com treinamento dos trabalhadores, de todas as áreas, reuniões de segurança, acompanhamento e avaliação do funcionário, programas de premiação, assistência médica e psicológica, uma empresa consegue reduzir em média 70% o número de acidentes, em alguns anos. Além de evitar altos custos, a empresa ganha na imagem. Os custos com acidentes estão cada vez mais caros e geram desgaste para a instituição.

## CONCLUSÕES

Mesmo que profissionais do setor público dominem competências e técnicas comportamentais para atender às expectativas dos seus gestores, de nada adianta a boa vontade e empenho dos funcionários se quem o gerencia não der suporte para que suas equipes sintam-se estimuladas a vencer e superar desafios todos os dias. O gestor precisa entender que toda equipe precisa de liderança, valorização, diálogo, metas, ambiente saudável, apoio e plano de carreira.

Para obter bons resultados junto aos funcionários as repartições públicas devem cuidar dos estímulos oferecidos para que os mesmos respondam motivadamente.

Ao mesmo tempo, é preciso uma conscientização de todos servidores de carreira, quanto à sua importância dentro da instituição pública de que fazem parte. Deve ficar bem claro que ele é o agente público que sempre estará representando esta instituição perante a comunidade, devido aos contratos em comissão e cargos políticos serem transitórios dentro do sistema. A motivação em dar um atendimento de qualidade em todos os setores da prefeitura, pode estar justamente em ver, gradativamente, a imagem do funcionário público modificada perante a sociedade, ouvir elogios é muito motivador. Procurar ver sempre o lado positivo das coisas e dos acontecimentos, também irá contribuir para aumentar a motivação ao trabalho. É importante salientar que um atendimento eficiente e eficaz, feito com qualidade, fará com que o contribuinte passe a ver com outros olhos o atendimento público, e com isso perceba a importância de fazer a sua parte, que é pagar em dia seus impostos, isto irá diminuir o montante da dívida ativa e aumentar o montante de arrecadação, o que trará uma possibilidade concreta de benefícios salariais. Pois, se uma repartição recebe elogios, está o governante recebendo indiretamente.

## REFERÊNCIAS

**A importância da Administração de cargos e Salários do poder público.** Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 19/05/2009.

**APOSENTADORIA. Portal do Servidor Público.** Disponível em: <http://www.servidor.rs.gov.br/Aposentadoria/>. Acesso em: 16/05/2009.

ARAUJO, Albélia Bezerra de. **“Qualidade de vida no trabalho (QVT): Os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar”**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração –ENANPAD. 20. Angra dos Reis, 23-25 set.1996. Anais...V. RH. Rio de Janeiro, 1996. p.375-394

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações.** São Paulo: Fapesp; PUC, 2000. Disponível em [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Acesso em: 15/05/2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa da Qualidade no Serviço Público. Instrumento para avaliação da gestão pública - 2002.** Brasília, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 4, 1989. 168 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **“Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas”**. **“organizações”**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DIREITO, Carlos Alberto Menezes & CAVALIERI FILHO, Sérgio.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, Maria de Fátima Teixeira e OLIVEIRA, José Arimatés. **“Qualidade de Vida no trabalho dos funcionários de duas unidades referenciais de saúde”**. Série cadernos de estudo do GERHQUAL – No. 05. Natal: UFRN, 1998, 48p. [relatório de pesquisa]. Disponível em: [www.ufrn.br/gerhqual](http://www.ufrn.br/gerhqual). Acesso em 04/04/2009.

MELO, Raimundo Simão. **“Nos acidentes de trabalho envolvendo servidor público, a responsabilidade do Estado é objetiva”**. Disponível em: [http://www.anamatra.org.br/jornada/propostas/com4\\_proposta15.pdf](http://www.anamatra.org.br/jornada/propostas/com4_proposta15.pdf). Acesso em: 15/05/2009.

MELO, Raimundo Simão. **“Direito Ambiental do Trabalho e a Saúde do Trabalhador – Responsabilidades – Danos material, moral e estético”**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2006.

O EMPREGO público. Disponível em: [www.nesp.unb.br](http://www.nesp.unb.br). Acesso em: 17/05/2009

OLIVEIRA, M. A. **Dilemas na Gestão da Qualidade e na Qualidade de Vida no Trabalho.**

OLIVEIRA, Ademir de. **“As mudanças na previdência do servidor municipal”** . Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 36, nov. 1999. Disponível em: [www.jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1471](http://www.jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1471). Acesso em: 20/05/2009.

PEREIRA, Márcia Pereira. **Capacitação de funcionários da área de atendimento: relato de uma experiência bem sucedida de melhoria de qualidade dos serviços prestados ao cidadão**. Disponível em: [www.reformadagestaopublica.org.br/](http://www.reformadagestaopublica.org.br/) . Acesso em 20/05/2009.

SILVA, M. A Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **A saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

BOM SUCESSO, Edna P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA SYLVIA CONSTANT. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, Eduardo. **Ordens de serviço para obras em bairros e povoados**. Disponível em: <http://www.agenciaalese.se.gov.br>. Acesso em: 20/05/2009.