

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Evandro de Santa Cruz Arruda<sup>1</sup>  
Mara Rúbia Muniz Monteiro<sup>2</sup>  
Andrea Adriani Gosenheimer Hattge<sup>3</sup>  
Kelly Ticiania Azevedo Pereira<sup>4</sup>

### RESUMO:

O presente trabalho compreende os estudos realizados no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Opet, concluído no de 2017. Parte-se de um estudo de caso específico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná no âmbito do projeto pela Qualidade de Vida no Trabalho dos seus funcionários. O objetivo, portanto, está em analisar o processo de implementação do referido projeto, tendo em vista a satisfação da qualidade de vida no trabalho dos funcionários. A apresentação deste caso específico é um retrato de época, com os registros das etapas do Programa de Gestão pela Qualidade Total (PGQT), o qual foi implantado em 1996 pelo Tribunal com o propósito de aplicar modernos princípios da administração através de uma Gestão pela Qualidade Total. O Programa “5S”, Gerenciamento da Rotina, Gerenciamento pelas Diretrizes e Crescimento do Ser Humano, formam a base do PGQT, e cada um destes temas serão abordados para explicar o processo de implantação e a evolução do projeto, que foi responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Corte de Contas Paranaense. O material de apoio deste estudo foi retirado do acervo particular da entidade (TCE-PR) e também da experiência do autor deste trabalho, o qual fez parte atuante como facilitador, do início ao fim do projeto. Estes registros trazem a verdadeira experiência e o sucesso de um órgão público em implementar um projeto de natureza empresarial, que foca na moderna forma de administração, visando o bem estar de seu capital humano. O Tribunal de Contas do Paraná foi o segundo Tribunal do Brasil, na época, a investir e valorizar seu corpo de servidores, mudando para melhor a história e a cultura da instituição.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Trabalho. Capital humano.

---

<sup>1</sup> MBA em Gestão de Pessoas – Faculdades Opet.

<sup>2</sup> Doutora em Sociologia – Universidade Federal do Paraná (UFPR). Docente em cursos de graduação e pós graduação – Faculdades Opet.

<sup>3</sup> Especialista em Educação à Distância – Faculdades Opet. Especialista em MBA executivo em psicologia das Organizações – Faculdades Opet. Graduada em Pedagogia – Universidade Tuiuti do Paraná. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade de Tecnologia Camões. Coordenadora de polo na Educação a Distância das Faculdades Opet e como docente no módulo de ambientação na EAD.

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Graduação em Administração de Empresas – Unicuritiba. Coordenadora de Graduação (modalidade EaD) no grupo Educacional Opet.

## ABSTRACT:

This present paper comprises the studies carried out in the scope of the Work of Completion of Course of the Graduate Program MBA in Management of People of the Faculty Opet, completed in 2017. It is based on a Paraná's Court of Audit specific case within the framework of the project for the Quality of Life at Work of its employees. The objective, therefore, is to analyze the implementation process of this project, regarding the satisfaction of the quality of life in the employees' work. The presentation of this specific case is a period portrait, with the records of the stages of the Court's Total Quality Management Program (PGQT), which was implemented in 1997 with the purpose of applying modern management principles through a Total Quality Management. The "5S" Routine Management Program and the Management through Human Growth, form the basis of the PGQT, and each of these topics will be addressed to explain project's implementation process and evolution, which was responsible Paraná's Court of Audit Employee Quality of Work Life. The support material of this study was taken from the private collection of the entity (TCE-PR) and also from author's experience regarding the subject, who acted as facilitator, from the beginning to the end of the project. These records bring the true experience and success of a public experience and success of a public body in implementing a business-oriented project that focuses on the modern form of management, aiming at the well-being of its human capital. Paraná's Court of Audit was the second Court of Brazil, at the time, to invest and value its staff, changing for its self historical and cultural improvement.

Keywords: Management Quality. Labor. Human capital.

## INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades nas empresas através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional. Devido as particularidades da empresa pública, este estudo apresenta o Programa de Gestão pela Qualidade de Vida (PGQT) para os funcionários do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR), com sua experiência de implantação e um levantamento atual do nível de qualidade de vida dos funcionários.

O objetivo, portanto, está em analisar o processo de implementação do projeto Qualidade de Vida no Trabalho do TCE-PR, tendo em vista a satisfação da qualidade de vida no trabalho dos funcionários.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, parte-se de uma pesquisa bibliográfica com autores importantes que versam sobre a temática proposta; além de uma pesquisa documental, tendo como material de apoio o acervo particular da entidade (TCE-PR) e também da experiência do autor deste trabalho, o qual fez parte atuante como facilitador e elaborador de todo o material utilizado do início ao fim do projeto. Nesse sentido, também será apresentada uma pesquisa realizada in loco, do Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional Anual do TCE/PR, necessária para uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

Este trabalho, no texto original, faz um breve relato da história da Qualidade desde de sua origem aos dias atuais, especificamente, voltada para as metodologias e ao Programa de Gestão pela Qualidade de Vida. Apresenta os registros das etapas

do Programa de Gestão pela Qualidade Total (PGQT), implantado em 1996 pelo Tribunal com o propósito de aplicar modernos princípios da administração através de uma Gestão pela Qualidade Total. Nesse sentido, também traz às discussões o Programa “5S”, Gerenciamento da Rotina, Gerenciamento pelas Diretrizes e Crescimento do Ser Humano, que formam a base do PGQT, para explicar o processo de implantação e a evolução do projeto, que foi responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Corte de Contas Paranaense.

## HISTÓRICO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

De um modo geral, a ação humana, até mesmo por necessidade, sempre esteve voltada para a qualidade. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nas últimas décadas, passou a ser objeto de preocupação tanto para o setor público como privado, cujo objetivo esteve, em seu princípio, trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na realização de suas tarefas (VASCONCELOS, 2001). Tal preocupação com a satisfação do indivíduo no trabalho também pode ser observada através de estudos realizados por diversos pesquisadores a partir do século XX.

Assim, dentre os estudos que marcaram esse período, pode-se destacar as pesquisas realizadas na Western Electric Company (Hawthorn, Chicago- USA) por Elton Mayo, no início dos anos de 1920. Tais pesquisas foram importantes para os estudos sobre motivação do comportamento humano e a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo a base para o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas (VASCONCELOS, 2001). Ainda numa perspectiva histórica, outros trabalhos foram igualmente relevantes para o desenvolvimento do campo de estudos relacionado à Qualidade de Vida no Trabalho, como por exemplo, os estudos de Abraham H. Maslow (1943) sobre a hierarquia das necessidades humanas e as contribuições da chamada Teoria X desenvolvida por Douglas McGregor.

Através de iniciativas incitadas por cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, o movimento de QVT, após a década de 60, teve sua ascensão na busca de pesquisar melhores formas de realizar o trabalho. Segundo Búrigo (1997), os estudos da QVT seguiram uma abordagem sócio técnica, impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressiva, baseada em satisfação dos colaboradores, saúde e segurança. O desenvolvimento sindical e o aumento na responsabilidade social foram um marco na década de 1970, porém, as discussões sobre QVT perderam espaço devido à crise energética no período de 1969 a 1974, voltando a ser consideradas apenas no final da década por teorias japonesas de administração. Nesta década, o estudo de QVT emergiu, principalmente, pela criação de centros de estudos de Qualidade de Vida no Trabalho nos Estados Unidos da América (SAMPAIO, 2004).

A partir da década de 1980 a participação dos trabalhadores na organização passou a ser destacada através da satisfação e a qualidade de vida no trabalho. Isso se deve, especialmente, a uma maior organização/mobilização da classe trabalhadora e maior consciência por parte dos trabalhadores com relação aos seus direitos e deveres, levando a uma série de reivindicação como remuneração mais justa, melhores condições de trabalho, maior autonomia e participação nas decisões da organização (STEFANO 2008). Já na década seguinte, proliferaram-se os programas de reestruturações administrativas e produtivas, que foram marcados também pela diversidade cultural. A qualidade de vida passa a integrar programas empresariais

com o objetivo de aumento da produtividade. Bom Sucesso (1997), afirma que o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços a partir da década de 1990 e passou a integrar a literatura relativa ao comportamento das organizações, discursos acadêmicos e programas de qualidade total, ganhando grande destaque na mídia e em conversas informais.

No Brasil, no final dos anos 1980, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com objetivo de melhorar os níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços da indústria nacional. No entanto, a grande explosão do movimento pela qualidade começou com a abertura da economia nacional, no início desta década de 1990. Nesse contexto, destaque-se que a Fundação Christiano Ottoni (FQCO), vinculada à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, foi uma das primeiras instituições a se interessar por este tema e, atualmente, presta consultoria em Programas de Gestão pela Qualidade Total para diversas organizações públicas e privadas no Brasil. A FQCO também atua em organizações no exterior, principalmente em países da América Latina. O novo cenário mundial, o Código de Defesa do Consumidor, a crescente conscientização do povo brasileiro e a concorrência de mercado tem motivado as empresas de vários setores a reverem suas atitudes frente aos seus clientes, ao empregador, acionista e sociedade. A qualidade, o custo o atendimento, a segurança e a necessidade crescente de melhorar a qualidade de vida do trabalhador são os fatores críticos para a sobrevivência das empresas diante da nova realidade econômica mundial.

## COMPOSIÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL - PGQT

O PGQT é formado, basicamente por quatro subprogramas: Programa 5S; Gerenciamento da Rotina; Gerenciamento pelas Diretrizes; e Crescimento do Ser Humano

O Programa “5S” surgiu nas empresas do Japão, durante a reconstrução do país depois da segunda guerra mundial. Depois da guerra, os japoneses receberam orientação de especialistas americanos para o controle da qualidade. O que os americanos faziam bem foi aperfeiçoado no Japão, formando-se o que ficou conhecido como Qualidade no Estilo Japonês, ou Total Quality Control (TQC - Controle da Qualidade Total). É o controle dos processos para assegurar o resultado final, entregando os produtos conforme expectativa do cliente:

É um programa composto composta de 5 (cinco) princípios denominados sentidos, uma vez que cada senso na língua japonesa começa pela letra “S” e é de onde provém sua nomenclatura original.

1ºS (SEIRI) - Senso de Utilização, 2ºS (SEITON) - Senso de Ordenação, 3ºS (SEISOU) - Senso de Limpeza, 4ºS (SEIKETSU) - Senso de Saúde, 5ºS (SHITSUKE) - Senso de Autodisciplina.

O Gerenciamento da Rotina é feito através de melhorias constantes e manutenção dos processos existentes. Este método é de grande auxílio na busca de soluções de problemas, na identificação da melhor maneira de se realizar um trabalho e na padronização de atividades. Composto pelos ciclos de PDCA e SDCA, métodos de gerenciamento que tem por objetivos manter os resultados.

O Gerenciamento pelas Diretrizes é a maneira pela qual a alta administração manifesta seus planos para empresa/organização. O gerenciamento pelas Diretrizes

deve ser implantado, preferencialmente, após a adoção do Gerenciamento da Rotina por toda a organização. Implica em se definir as diretrizes de uma empresa, através de seu presidente e de sua diretoria, e desdobrar estas mesmas diretrizes em metas a serem atingidas pelas diversas unidades administrativas.

Considerando que a qualidade se faz através de pessoas e para pessoas, não se pode considerar um PGQT sem que, paralelamente, estejam previstas atividades que envolvam o crescimento do ser humano. Assim sendo, desde o início do programa de qualidade deve buscar envolver a área da organização responsável pelo desenvolvimento de talentos humanos o RH das empresas. A base do PGQT é o treinamento constante e, portanto, deve ser previsto um programa paralelo de desenvolvimento de talentos humanos.

É importante para o início do programa de qualidade, que as pessoas sejam motivadas a participar, da mesma maneira em cursos e atividades que impliquem em uma melhoria do relacionamento interpessoal e do desenvolvimento gerencial e do corpo técnico e administrativo devam ser programados para o decorrer da implantação.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO

A nova tendência da globalização, com suas mudanças necessárias e exigências, trouxeram uma visão de relevante importância ao aspecto humano das organizações. Hoje tais empresas são capazes de vislumbrar os seus recursos humanos como seres únicos, ímpares, dotados de diferenças e com necessidades diversas.

Atualmente, o capital humano constitui a principal vantagem estratégica competitiva, as empresas de vanguarda focam suas atenções nas pessoas, aquelas que realmente fazem a diferença e que detêm o conhecimento.

É de conhecimento geral, que em circunstâncias nas quais as pessoas sentem-se realmente motivadas onde a projeção da autoestima esta elevada, é favorável a um caminho para se chegar a níveis mais altos de satisfação e realização pessoal e conseqüentemente maior qualidade no trabalho.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho, esta diretamente relacionado a motivação e a satisfação das necessidades dos funcionários que compõem a empresa, como aspectos preponderantes para a Qualidade de Vida dos profissionais no ambiente de trabalho. Diante de tantas turbulências, mudanças e incertezas que caracterizam o contexto atual das organizações, nos parece restar o desafio da sobrevivência e as empresas que estiverem conscientes de que a competitividade requer produtividade com qualidade. Isso não significa que é suficiente apenas investir em tecnologias, mas também nas pessoas que trabalham na organização. Empresas com essa postura terão mais chances de sobreviver neste mercado.

Este estudo de caso do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, retrata exatamente o começo desta preocupação com seus funcionários, onde iniciou-se um projeto para identificar as necessidades e os anseios das pessoas e compatibilizá-los com sua atuação no trabalho. Esta busca pelo conhecimento do que realmente motiva as pessoas é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Apesar de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho não resolver todos os problemas de produtividade das empresas, nem todo tipo de insatisfação do empregado, "sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao

mesmo tempo que evita desperdícios, reduzindo os custos operacionais” (FERNANDES, 1996). O que o torna, portanto, relevante.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

A qualidade de vida no trabalho está ligada à motivação dos funcionários, para isso é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontas a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não serão permanentes. De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: Trabalho em grupo; Reconhecimento, Segurança e integração ao grupo; Necessidades fisiológicas; Necessidade de segurança material; Necessidades sociais; Necessidade do ego; Necessidade de auto realização.

Ainda sobre isso, é preciso considerar o seguinte ensinamento de Weiss, (1991, p.32): “as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. No setor público não é diferente, são as mesmas necessidades onde a qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional. A administração pública deve buscar permanentemente uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho promovendo ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. Para tanto, as instituições públicas devem desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores. Tal qualidade de vida visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. A ideia principal é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações. Ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral, melhora-se conseqüentemente a produtividade. Também se faz necessário avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos servidores, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

A partir de meados da década de 1990, inicia-se no Brasil o movimento em nível federal nesse sentido, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado. Diante deste contexto, o Plano Diretor de Reforma do Estado, concebido pelo Governo Federal tinha o intuito de implementar, a princípio, o modelo de administração gerencial, transferindo a ênfase no controle dos meios (procedimentos) para os resultados, com a finalidade de incorporar os parâmetros da eficiência, eficácia e transparência no setor público (BRESSER; SPINK, 1998). Nesse contexto de mudanças, um novo perfil de servidor público passou a ser requerido para atender

à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Várias iniciativas surgiram em função dessa demanda, destacando-se a reestruturação das carreiras, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, a certificação ocupacional para cargos estratégicos e a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho (RIBEIRO et al, 2011). Entretanto, com todo esse processo de mudanças, pode-se ter consequências, positivas ou negativas, para a satisfação dos servidores, uma vez que estes passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento, bem como pelo cumprimento de prazos. Assim, a partir desta perspectiva contextual, torna-se relevante e oportuno analisar o nível de qualidade de vida dos servidores do órgão selecionado para realização da pesquisa.

## ESTUDO DE CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Criado pelo Decreto de Lei 627 de 02 de junho de 1947 em substituição ao Conselho do Estado, o Tribunal de Contas do Paraná (TCE/PR) é o órgão responsável pela fiscalização do uso do dinheiro público, do Estado e dos 399 Municípios paranaenses, em complemento à atividade fiscalizadora do Poder Legislativo (Assembleia Legislativa e Câmaras de Vereadores). Além de controlar todo volume de dinheiro público investido pelo governo do Paraná e prefeituras, o TCE também informa à comunidade o resultado destas contas públicas, isto é, se o dinheiro público foi aplicado corretamente e se os serviços oferecidos à população têm qualidade.

Baseada na experiência, de implementação do PGQT, do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná optou pela Fundação Christiano Ottoni para auxiliá-lo no Programa de Gestão pela Qualidade Total, o qual foi oficialmente lançado em 12 de junho de 1996, em um café da manhã, com a participação maciça de todo o corpo diretivo e funcional, após um período de três meses que envolveu as seguintes fases: preparação da equipe básica, formação de facilitadores, formulação de propostas de implantação do Programa e consequente aprovação, definição da logomarca do projeto, constituição do Núcleo da Qualidade na Casa e nomeação do Coordenador da Qualidade, demais preparativos prévios ao lançamento do PGQT, tais como diversas palestras a pessoas do alto escalão do Tribunal para sensibilização para a Qualidade.

Estrategicamente, optou-se por iniciar o Programa de Gestão pela Qualidade Total no Tribunal de Contas do Paraná pelo "Programa 5S", com objetivo de preparar o ambiente do Tribunal para a Qualidade e promover a ampla participação de todos os funcionários, diretores, coordenadores, inspetores, procuradores, auditores e conselheiros. No período de junho a agosto de 1996 foram implantados os "3 Primeiros "S" com expressivo descarte de móveis, máquinas, utensílios e documentos, além de organização e limpeza nas instalações do Tribunal. Cabe o registro neste momento que nesta primeira etapa existia uma grande expectativa da administração nos resultados e também da atmosfera do corpo funcional que misturava ansiedade e preocupação com as futuras e modernas mudanças que poderiam ocorrer. Este assunto de relevante importância, do ponto de vista humano, requer uma reflexão, pois contempla um dos objetivos deste trabalho, a apresentação da experiência vivida com o projeto.

O ponto mais agravante e de certa forma de mais resistência na implementação deste, deu-se por conta das pessoas, onde a enraizada cultura da instituição, atrelada aos futuros acontecimentos, criavam obstáculos para a aplicabilidade no processo. Na medida em que entravamos na intimidade profissional de cada funcionário, abrindo e fechando gavetas e armários, necessário devido ao "5S", nos debatíamos com a hierarquia declaradamente impositiva de colegas de cargos superiores, onde a tarefa se tronava difícil e complicada, a falta de comprometimento de outros, que não demonstravam o menor interesse em realizar as tarefas exigidas e não acreditando no milagroso e inovador projeto para o Tribunal. Porém esta etapa foi vencida, onde a maioria das pessoas foram participativas e comprometidas com a administração. Foi o começo da qualidade de vida para o Tribunal.

Dentre alguns resultados apresentados, o senso de descarte chamou a atenção da administração. A experiência vivida pelo TCE/PR neste período, identificou a falta de controle da Instituição, para as solicitações de materiais de consumo, onde através do programa, verificou-se a existência de um acúmulo de matérias de escritório por funcionário, como canetas, borrachas, réguas e a surpresa da existência de quase um grampeador por pessoa no Tribunal de Contas. Dúvida e questionamento logo após o término desta etapa me veio a mente, sendo eu um dos facilitadores. Imaginei, começando uma empresa de porte médio com aproximadamente 600 funcionários, no caso o TCE/PR nesta época, comprando materiais de escritório para desenvolvimento dos trabalhos. Compraria 600 grampeadores, um para cada funcionário? Cultura da empresa ou descaso com o dinheiro público?

Em agosto de 1996 já foi realizado um primeiro "Seminário Interno sobre o Programa 5S" com a apresentação de casos concretos de implantação do programa em quatro unidades administrativas da Casa. Nos meses de setembro, outubro e novembro de 1996 foram realizadas as Auto Avaliações, pelas próprias unidades do Tribunal, da implantação dos "3 Primeiros S". As três primeiras unidades com a maior pontuação receberam os selos Ouro, Prata e Bronze da qualidade - respectivamente 1º, 2º e 3º colocados, em cerimônia ocorrida no mês de abril deste ano.

Paralelamente ao desenvolvimento do "Programa 5S", demos início à segunda etapa do Programa de Gestão pela Qualidade Total, denominada de "Gerenciamento da Rotina" como treinamento ministrado por consultor da Fundação Christiano Ottoni. As diversas unidades do TC já desenvolveram todas as fases desta etapa do "Gerenciamento da Rotina" e já foram realizados dois seminários internos sobre "Fluxogramas e Procedimentos Operacionais", com apresentação de casos de oito unidades da Casa, e a consequente produção do "Manual da Primeira Fase do Gerenciamento da Rotina do TC".

Baseado na sua experiência de implantação do Programa de Gestão pela Qualidade Total- PGQT, o Tribunal de Contas do Paraná foi convidado a proferir palestra em dois eventos nacionais dedicados à Qualidade Total nos Tribunais de Contas. Nessa ocasião também foram apresentadas as metas já atingidas por cinco unidades do Tribunal, utilizando-se da metodologia do Método de Análise e Solução de Problemas, bem como o Coordenador da Qualidade fez uma exposição sobre o Programa de Gestão pela Qualidade Total (PGQT) do Tribunal.

Em novembro 1996 também se deu início às atividades do 1º Grupo de Qualidade do Paraná, coordenado pela Fundação Christiano Ottoni, o qual se compõe de doze empresas públicas e privadas da Região Metropolitana de Curitiba que se utilizam da mesma metodologia em Programas de Qualidade por nós adotada. Assim, em 17 de novembro, três técnicos do Núcleo da Qualidade do Tribunal participaram da primeira reunião, realizada pelo Escritório de Qualidade da COPEL. Neste final de

ano ainda se almeja implantar uma metodologia para a elaboração do Plano de Ação do Tribunal de Contas para os anos vindouros, assim como, no início de 1998, dar início à terceira etapa do PGQT, denominada de "Gerenciamento pelas Diretrizes", que visa dar sequência ao Programa de Gestão pela Qualidade Total- PGQT. 'Técnica de Controle Econômico do TC/PR.

## ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PGQT NO TCE/PR

A implantação do PGQT foi procedida de uma etapa de preparação, em março de 1996, de intenso planejamento, na qual se indicou os objetivos a serem alcançados. Esta etapa compreendeu as seguintes fases, no Tribunal de Contas do Paraná:

- a) Composição e preparação da equipe básica que conduz o programa.
- b) Treinamento dos funcionários (facilitadores) que compõe a equipe básica.
- c) Formulação de propostas de implantação do programa e consequente aprovação pela Presidência.
- d) Constituição do Núcleo da Qualidade e nomeação do Coordenador da Qualidade.
- e) Definição e aprovação da Logomarca.
- f) Demais preparativos para o lançamento do PGQT.
- g) Constituição do Comitê Deliberativo da Qualidade, composto pela Alta Administração (Conselheiros), com a atribuição de definir as linhas estratégicas do PGQT.
- h) Constituição do Comitê Executivo da Qualidade.
- i) Elaboração do cronograma de implantação de PGQT para o período de 1996/98.
- j) Identificação dos Coordenadores Setoriais da Qualidade.
- k) Escolha da Consultoria em Gestão pela Qualidade Total.

## PROGRAMA "5S" NO TCE/PR

Passos para a implantação do Programa "5S" no TCE/PR:

- a) Criação do Kit de apresentação do Programa "5S", contendo material com noções básicas de todos os conceitos e apresentação dos Sentos;
- b) Criação do Manual "5S"
- c) Repasse do Manual e Kit do "5S", pelo Núcleo da Qualidade (NQ) a todos os dirigentes da Casa, os quais por sua vez, treinaram os demais funcionários do Tribunal.
- d) Solicitação pelo NQ, de um plano de trabalho de implantação dos três primeiros "S" de cada unidade, já com o cronograma de implantação definido.
- e) Implantação dos três primeiros Sentos.
- f) Auto Avaliação das unidades.
- g) Avaliação pelo NQ, do Programa "5S" nas unidades.
- h) Premiações com selos da qualidade.
- i) Segunda Auto Avaliação do "5S" das unidades.

- j) Segunda Avaliação do NQ do “5S” nas unidades.
- k) Implantação dos últimos sensores.
- l) Auto Avaliação das unidades.
- m) Terceira Avaliação do Programa “5S”.
- n) Premiações com selos da qualidade.
- o)

## GERENCIAMENTO DA ROTINA NO TCE/PR

Paralelamente ao desenvolvimento do programa “5S”, o TCE/PR deu início à segunda etapa do PGQT, denominada de Gerenciamento da Rotina com treinamento ministrado por consultores da contratada, FCO.

Alguns resultados alcançados pela Casa, em decorrência do gerenciamento da Rotina, destacados abaixo:

- a) Melhora no fluxo de processos;
- b) Diminuição de prazos de análise e tramitação de processos;
- c) Maior confiabilidade no trâmite de processos via rede de computadores;
- d) Diminuição do número de erros na montagem de processos
- e) Padronização de atividades;
- f) Melhoria do relacionamento interpessoal, com ênfase em trabalho em equipe;
- g) Maior utilização da informática, com racionalização de atividades.
- h)

## GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES NO TCE/PR

Somente em janeiro de 1998 teve início a etapa do Gerenciamento pelas Diretrizes, no Tribunal de Contas do Paraná, com o encaminhamento de ofício do Presidente do Tribunal, as unidades administrativas, que discriminassem suas metas para o exercício seguindo as diretrizes da presidência, conforme abaixo:

- a) Melhorar os serviços prestados pelo TCE/PR,
- b) Ampliar o Intercâmbio técnico e científico,
- c) Promover a capacitação e melhoria da qualidade de vida do servidor.

A Coordenadoria Geral da casa, ato contínuo, desdobrou as diretrizes instituídas pela Presidência em um elenco de 14 (quatorze) subtítulos. Considerando, igualmente a necessidade de sistematização do processo de planejamento de todas as unidades administrativas, para 1998, a Assessoria de Planejamento do TCE/PR, elaborou modelo padrão de fixação das metas setoriais, conforme “Instruções para elaboração do Plano de Trabalho para 1998”, compostos pelos seguintes documentos abaixo:

- a) Instruções para Elaboração do Plano de Trabalho para 1998;
- b) Modelo padrão do plano de Trabalho para 1998;
- c) Modelo Padrão para Plano de Ação;
- d) Modelo Padrão do relatório de três Gerações.

Na sequência os modelos foram disponibilizados, de forma a padronizar os registros e orientar as Unidades Administrativas nos preenchimentos dos formulários. Mensalmente as unidades da casa, encaminhavam, via rede, o relatório de Três Gerações a Assessoria de Planejamento, dando origem ao relatório Mensal de acompanhamento das Metas de Trabalho para 1998.

Foi exatamente neste momento que o tema em questão, a qualidade de vida no trabalho, nasceu no TCE/PR, dentre as diretrizes básicas, originaram por desdobramento novas diretrizes que salvaguardaram até hoje a qualidade dos funcionários do Tribunal, foram elas:

Incrementar políticas voltadas à capacitação e valorização do servidor.

- a) Intensificar o relacionamento interpessoal dos servidores.
- b) Implementar programa de medicina preventiva na Casa.
- c) Ampliar os programas de treinamento e desenvolvimento do servidor.

## CRESCIMENTO DO SER HUMANO NO TCE/PR

Objetivando conhecer melhor as necessidades dos funcionários da Casa, o Núcleo da Qualidade efetuou visitas às unidades administrativas a partir de julho de 1996, coletando opiniões sobre questões relativas ao funcionamento do Tribunal, as quais deram origem a um diagnóstico das ocorrências existentes. As causas foram levantadas e agrupadas em dois grupos, sendo um relacionado a recursos humanos e outro atinente à Gestão Empresarial. Com base neste trabalho, foram desenvolvidas as seguintes ações:

- a) Realização do Dia da Saúde com palestras efetuadas por profissionais do quadro do TCE/PR, médicos, dentistas, fonoaudiólogos e psicólogos;
- b) Realização de Curso Qualidade de Atendimento e Relacionamento interpessoal, ministrado pelo SENAC, dirigido a 82 prestadores de serviços do Tribunal;
- c) Palestra de motivação, visando apresentar aos servidores aspectos comportamentais que afetam o dia a dia das pessoas, com o Consultor e renomado Evandro Motta;
- d) Integração funcional entre os diretores, coordenadores, inspetores e assessores com a promoção de curso específico para o Desenvolvimento Gerencial;
- e) Criação de uma sala com toda infraestrutura destinada à promoção de ações de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de um sistema para identificar necessidade de treinamentos com programação anual.

## ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O Relatório da 6ª Pesquisa de Clima Organizacional – 2016 do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR, 2016), trouxe como objetivo a possibilidade de medir a percepção do servidor em relação ao seu ambiente de trabalho. Ela permite identificar aspectos positivos e negativos de variados temas, normalmente de difícil percepção por parte dos Gestores das Unidades ou pela Administração, como relacionamento entre colegas, a satisfação com a estrutura física, a qualidade dos serviços e dos equipamentos, etc. O nível de satisfação do corpo funcional.

Esta pesquisa colheu informações de 308 servidores e estagiários da Casa, abordando 4 tópicos: Ambiente de Trabalho; Serviços Prestados; Saúde Relacionada ao Trabalho; Deficiências/Demandas.

Os resultados mostraram que os servidores estão satisfeitos ou muito satisfeitos, com o ambiente que trabalham, em percentual superior a 90%, exceto quanto reconhecimento por seu trabalho e realização profissional, que ficou entre 83 e 78%, respectivamente, nas ainda sim um resultado positivo. Historicamente tais índices mantiveram-se estáveis em relação às duas pesquisas anteriores, quando alcançaram este patamar, mostrando que houve um incremento positivo na percepção do servidor, a partir de 2013, frente as pesquisas anteriores.

Por tanto conclui-se que esta Casa, de um modo geral, oferece um ambiente saudável para seus servidores e estagiários desempenharem suas atividades. No entanto, por óbvio, é possível agregar elementos ao cenário atual, visando elevar os índices de satisfação.

Observou-se que a Casa, possui uma consolidada política de capacitação técnica, mas pouco investe no aspecto comportamental de seus servidores. Isso se mostra claro no processo de Avaliação de desempenho, onde grande parte das inaptidões e discordância entre o gestor e o subordinado refere-se a questões comportamentais e não técnicas, comprovando o que já é de conhecimento geral, que o corpo de servidores do TCE/PR é altamente capacitado, mas a conduta no ambiente de trabalho e no desenvolvimento das atribuições apresentam uma necessidade de avanço, sendo uma vertente a ser explorada.

Os servidores mostraram ter uma leitura pouco positiva da atuação desta Casa, como Instituição Pública, frente a sociedade, mantendo mesmo patamar dos anos anteriores, mostrando que a política de divulgação dos trabalhos promovidos não surtiu efeitos, ao menos em relação aos próprios servidores.

Por isso a notícia desta Administração ter trazido um profissional para trabalhar a imagem do TCE/PR frente à sociedade mostra-se assertiva, mas essa tarefa também deve alcançar o corpo funcional, não só por conta dos números apresentados nesta pesquisa, mas por ser importante fazer o servidor sentir orgulho das realizações de sua organização e por serem agentes de divulgação.

Observe-se ainda que os resultados do 6º Relatório de Pesquisa de Clima do TCE/PR, apresentam informações uteis para auxiliar a Administração desta Corte de Contas, na melhor condução do nível de qualidade de vida de seus funcionários e da instituição. Mediante os resultados podemos ver que existe um bom nível de satisfação do corpo funcional, com: local de trabalho, lotação, equipamentos, relacionamento interpessoal e outros, onde através das inúmeras postagens, críticas, sugestões, reclamações e ideias, serão adotadas medidas que evidenciem a importância de se aferir o ambiente organizacional, como reportagens e feedbacks que destaquem continuamente a relevância e os ganhos com as pesquisas de ambiente, sendo que a DGP usará os espaços e ações, que dispõe para dar sua contribuição nesta tarefa.

## TCE/PR REFERÊNCIA PARA O BRASIL

A Corte de Contas paranaense teve destacada participação em eventos nacionais dedicados á Qualidade Total nos Tribunais de Contas um deles teve a parceria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, sendo realizado no dia 29 de agosto de 1997, naquela Cidade, sob o título de "Simpósio sobre Qualidade Total nos Tribunais de Contas" foi apresentada a experiência do TCE/PR, com os relatos do Programa "5S" e Gerenciamento da Rotina. Em decorrência das apresentações, o

Tribunal de Contas do Paraná recebeu convites para apresentar em outros órgãos congêneres. Na oportunidade, estiveram presentes os seguintes Tribunais representados pelos seus presidentes: TCE/SP, TCE/SC, TCE/PE, TCE/PI, TCE/AC, TCE/PB, TCE/ES, TCE/PA, TCE/DF, TCE/GO, TCE/DF, TCE/MG, TCE/RR e TCE/SP.

## QUALIDADE TOTAL TRAZ AVANÇOS PARA O TCE-PR: SATISFAÇÃO DE VIDA

A Fundação Christiano Ottoni, que presta consultoria de qualidade ao Tribunal de Contas, avaliou os avanços obtidos pela Corte de Contas através do PGQT. Segundo o Professor Welerson Cavaliere, responsável pela avaliação, o TC, ainda na fase inicial do programa, já se encontra na dianteira dos órgãos públicos.

Apesar dos resultados serem mais palpáveis a longo prazo, o Tribunal de Contas já elaborou, através do "Núcleo da Qualidade", que supervisiona a execução do programa na Corte, relatório com os resultados da introdução dos 5S. Os números apresentados no trabalho apontam o descarte de 124 bens, entre mobiliário e máquinas, relocação de 28, doação de 31 e estoque de 65. O relatório também mostra que apenas 13% do TC ainda não começou a implantação dos 5S, enquanto 26 áreas já avançaram dentro do programa, que inclui ações na área de reorganização, limpeza, higiene e outros itens que buscam melhorias no ambiente de trabalho. Durante a reunião de avaliação, foram apresentados projetos desenvolvidos pela Coordenadoria de Apoio Técnico, Diretoria de Expediente Arquivo e Protocolo, Diretoria de Processamento de Dados e Inspeção Geral de Controle, além de filme que mostra os resultados práticos alcançados até agora.

## QUALIDADE TOTAL TRAZ MELHORIAS PARA O TCE-PR

Entre as melhorias obtidas no processo, o Presidente da Corte de Contas destacou descarte de móveis e utensílios sem serventia, com posterior doação de alguns às entidades filantrópicas, racionalização dos espaços físicos e adoção de um único *layout* nas unidades, melhorias no relacionamento interpessoal e, principalmente, maior ordenação, identificação e padronização no sistema de guarda de documentos do Tribunal, o que otimizou o fluxo dos procedimentos internos.

"A Qualidade não é mais uma bandeira da direção do TC, mas de todos os funcionários de um Órgão público que hoje é modelo para a América Latina e que deseja se aprimorar ainda mais para a virada do século", analisou o Presidente. Por fim, o Presidente apresentou as próximas etapas do Programa, dando ênfase ao Gerenciamento da Rotina, o gerenciamento pelas diretrizes e o crescimento do ser humano. Qualidade Total, como método de gestão, garantirá ao TC posição de destaque, já que, com sua metodologia científica, trará melhorias no gerenciamento de todos os procedimentos afetos às atribuições legais dos órgãos de controle externo", concluiu o Presidente.

## O PGQT NA ATUALIDADE DO TCE/PR

Hoje, o TCE/PR, referência em qualidade em todo o País, dentro de suas atribuições legais, também desenvolve em conjunto com Associação Beneficente Recreativa do Tribunal de Contas – ABRTC, projetos e ações de natureza motivacionais e voltados a Qualidade de vida de seu funcionários, cabendo apenas como ilustração alguns exemplos; O Projeto Diálogo, Promoex, Projeto Ser Saudável, uma equipe interna de profissionais na área de saúde, médicos, odontólogos e psicólogos a disposição do corpo funcional, Olimpíadas dos Tribunais de Contas, espaços de trabalho e equipamentos modernos, tecnologia de ponta, restaurante interno, vestiários, acessibilidades, espaço para fumantes, estacionamento, treinamentos internos e externos e um salário digno. Hoje sem dúvida um dos melhores órgãos públicos para se trabalhar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, com a difusão da globalização, as pessoas e as instituições não podem desconhecer os avanços tecnológicos e as constantes modificações do processo decisório e das formas de gestão.

No âmbito da administração pública vem ocorrendo o desenvolvimento de ações concretas, com base no planejamento, objetivando a construção de cenários que possam resgatar a modernidade que se exige no trato das questões governamentais. O Tribunal de Contas do Estado do Paraná implementou o Programa de Gestão pela Qualidade Total, importante instrumento de ação administrativa, o qual em sua execução, transformou decididamente a maneira de atuar dos seguimentos operacionais da Casa.

E sendo necessário o Tribunal de Contas do Estado do Paraná foi buscar na Gestão pela Qualidade Total uma nova maneira de administrar e gerir uma organização humana pela qualidade. Este programa visa melhorar a qualidade dos bens e serviços oferecidos por uma organização, seja ela pública ou privada, e aumentar a satisfação das pessoas envolvidas no trabalho.

Excelentes resultados foram estabelecidos como Programa “5S”, sendo absorvidos pelos funcionários os conceitos inerentes ao programa, fazendo parte do dia-a-dia da organização a prática dos 5 sentidos.

O permanente investimento feito no treinamento do corpo funcional do TCE/PR, assegurou a evolução do Programa de Qualidade até os dias de hoje, com a utilização, na época, de novas técnicas e ferramentas, que permitiram melhorar os resultados da Gestão Administrativa da Casa. E como consequência desta evolução e para consolidar ainda mais o PGQT, estabeleceu-se uma nova meta para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001 no ano 2000.

Esta apresentação por mim foi vivenciada, é sem dúvida um marco importante para a história do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, principalmente para a sociedade e funcionários da Casa, que conheceram e foram contemplados pela valiosa oportunidade da Qualidade em suas vidas e também no profissional. Onde até os dias de hoje, se mantém como prioridade e preocupação a manutenção deste projeto, através da cultura enraizada na instituição e da colaboração do corpo

administrativo orientada pelas Diretrizes da Presidência, sendo motivo de muito orgulho dos funcionários desta Corte de Contas em trabalhar na Casa.

Tenho expectativa com este trabalho ter sido o mais claro e didático possível e que o tema em questão seja sugestivo, apesar do tempo pretérito desta implantação. E que os leitores possam através desta experiência, serem motivados e convencidos da verdadeira necessidade de um programa de qualidade de vida, voltado às pessoas, tema este discutido e de importância para sobrevivência e competitividade das empresas privadas e públicas.

## REFERÊNCIAS

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**, RJ, 1997.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2a. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

WEISS, Donald. **Motivação e resultado**: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Cadernos de pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 08, nº1 jan/março 2001.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Qualidade total traz avanços para o TC. **Boletim Informativo do TCE-PR**, Curitiba v.26 n. 119 p. 41-42 jul/set.1996.

\_\_\_\_\_. Qualidade e integração. Contando para você. **Boletim Informativo do TCE-PR**, Curitiba n. 62 p.1e2, 5-18 set.2011.

\_\_\_\_\_. Qualidade e economia. Contando para você. **Boletim Informativo do TCE-PR**, Curitiba n. 134 p.7, 1-7 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de Implantação do PGQT**. Experiência do TCE/PR. Curitiba, PR: Biblioteca do TCE/PR, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório da 6ª Pesquisa de Clima Organizacional – 2016**. Curitiba: TCE-PR, 2016.