



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Programa de Pós-Graduação em Administração

**DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A  
PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES COMO PREMISA PARA  
MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Alice Queiroz Silva

**Brasília, DF**

**Novembro/2016**



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Programa de Pós-Graduação em Administração

**DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A  
PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES COMO PREMISA PARA  
MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Alice Queiroz Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

**Brasília, DF**

**Novembro/2016**



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A  
PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES COMO PREMISA PARA  
MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**DISSERTAÇÃO APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira  
Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tatiane Paschoal  
Membro Interno

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Camila Costa Torres  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior  
Suplente

**Brasília – DF  
Novembro/2016**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Wania e Edimar, por sempre  
acreditarem e apoiarem os meus sonhos.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter feito essa caminhada mais leve ao lado de pessoas tão queridas e especiais.

Agradeço ao Fred, meu noivo, pela compreensão e paciência, que fizeram dessa jornada menos árdua.

Aos meus pais, Edimar e Wania, e meu irmão, Gabriel, por compreenderem os momentos em que precisei estar ausente e pela força e compreensão diária.

Ao meu sobrinho, Guilherme, por sempre me acalmar com seus sorrisos e abraços.

À amiga, Míriam, por me incentivar e apoiar desde a seleção até a defesa.

Aos amigos, Jussara, Diego e Cyntia, pela disposição em sempre me ouvir e ajudar a descontrair nos momentos em que precisei.

Agradeço a todos os colegas que conheci no Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB. Em especial, às amigas do mestrado, June, Larissa e Dayse, por toda ajuda, desabafo, companheirismo e amizade, fundamentais durante todo o curso. Não teria sido a mesma coisa sem vocês.

Aos colegas de trabalho, Jane, Naiara e Fernando, pelo apoio, incentivo e torcida.

Ao meu orientador, Professor Rodrigo, pela paciência, pelos conselhos, pelas sugestões sempre úteis e pela oportunidade de poder aprender e crescer com essa dissertação.

À banca examinadora da dissertação, Professora Camila e Professora Tatiane, pelas valiosas observações e sugestões.

Aos colegas do ErgoPublic, em especial ao Professor Mário César, Natália, Otávio, Andrea e Marcelo, por todo apoio e incentivo na construção dessa dissertação.

Às colegas, Iliada e Tânia, por toda ajuda e incentivo.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, pelos ensinamentos e comprometimento durante todo esse período.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral a proposição de uma política e de um programa de qualidade de vida no trabalho (PPQVT) em uma instituição pública brasileira. A pesquisa foi fundamentada na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). A busca pela harmonização do bem-estar dos trabalhadores, da satisfação dos cidadãos e da produtividade organizacional faz com que as organizações busquem alternativas para promover a QVT. Parte considerável das organizações públicas brasileiras, em especial, carece de abordagens cientificamente construídas e empiricamente testadas, que permitam a gestão de QVT apoiada por práticas e ferramentas formais e atreladas às necessidades dos trabalhadores e da estratégia institucional. Foi realizada pesquisa empírica, transversal, descritiva e qualitativa/quantitativa em uma importante agência brasileira de fomento à pesquisa. Em termos metodológicos, a pesquisa dividiu-se em três etapas interdependentes, que operacionalizaram o modelo teórico de referência: (1) diagnóstico, elaboração de (2) política e de (3) programa de QVT. Para o diagnóstico, foi aplicado o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), por meio de *survey* autoadministrada pela *Internet*. Nessa etapa, a população de interesse foi composta pelos trabalhadores da organização (efetivos, cedidos, terceirizados e estagiários), sendo que se obteve, em termos de casos válidos para análise, uma amostra de 1.196 respondentes, representando 51,45% da população. Os dados quantitativos do diagnóstico foram tratados por meio de estatísticas descritivas e inferenciais não paramétricas; os dados qualitativos foram tratados com o *software* Iramuteq. Nas etapas seguintes, para a construção das minutas de política e de programa baseadas nos resultados do diagnóstico, foi formado Grupo de Trabalho (GT) contando com vinte e um membros do órgão. Foram realizadas oficinas e utilizados roteiros de apoio, juntamente com os resultados do diagnóstico, para conceber a proposta desses documentos organizacionais. Uma vez concebidas as minutas, foi realizada consulta aberta a todos os trabalhadores da organização, por meio de canais internos de comunicação, visando o aprimoramento dos conteúdos e a elaboração da versão final da PPQVT. Os dados dessas etapas da pesquisa foram avaliados por meio de técnicas baseadas em análise de conteúdo. Em termos de resultados, o diagnóstico indicou que as percepções críticas de QVT dos participantes estão relacionadas à cobrança por resultados, comunicação entre os funcionários, oportunidade de crescimento profissional, utilização de aplicativos (*softwares*) com defeito e às práticas de gestão que não valorizam a obediência à hierarquia. Por outro lado, as questões promotoras de QVT, de acordo com a percepção dos participantes, são: contribuição social do trabalho, convivência socioprofissional harmoniosa e trabalho e ambiente físico e social adequados. Notou-se, ainda, que variáveis como reconhecimento, espaço físico e posto de trabalho satisfatórios, facilidade no acesso à chefia e convivência harmoniosa podem estar significativamente relacionadas a essas percepções. A política conteve os seguintes elementos: fundamentos, conceito de QVT e valores norteadores. O programa de QVT foi elaborado com base na técnica 5W1H, que definiu os responsáveis, objetivos e prazos em relação às práticas e ações que a organização poderia desenvolver para promover a QVT no órgão, como projetos de desenvolvimento em competências gerenciais, criação da Diretoria de Gestão de Pessoas e ações voltadas ao entendimento do significado do trabalho para os servidores. O PPQVT já passou por consulta aberta e aguarda o envio de sua versão final para aprovação do corpo diretor do órgão para ser formalizada. Com o estudo, espera-se ter fornecido bases científicas, teóricas, empíricas e aplicadas para a gestão efetiva de QVT na organização. Ao final, são discutidos os limites do estudo e proposta uma agenda de pesquisa.

**Palavras-Chave:** Qualidade de vida no trabalho. Ergonomia da atividade. Política e programa. Bem-estar no trabalho.

## ABSTRACT

This research aimed to build a policy and a program of Quality of Work Life (PPQWL) for a Brazilian Public Institution. The research was based on Ergonomics Applied on Quality of Work Life (EA\_QWL). The quest for the harmonization of workers' well-being, citizen satisfaction and organizational productivity makes managers seek for sustainable alternatives to ensure the Quality of Work Life (QWL). A considerable part of Brazilian public organizations, in particular, need approaches that are scientifically constructed and empirically tested to allow the management of QWL supported by practices and formal tools and linked to the needs of workers and to the institutional strategy. An empirical, cross-sectional, descriptive and qualitative/quantitative research in a Brazilian Agency for Promotion of Research was held. In terms of methodology, the research was divided into three interdependent steps, which operationalized the theoretical reference model: (1) diagnosis, preparation of QWL policy (2) and QWL program (3). For diagnosis, the Inventory of Quality of Work Life Evaluation (IA\_QVT) was applied through a self-administered survey by the internet. At this stage, the population of interest was composed of all the organization's employees (effective, assigned, contractors and interns), and was obtained, in terms of valid cases for analysis, a sample of 1,196 respondents, representing 51.45% of population. The quantitative data of the diagnostic were analyzed using descriptive statistics and nonparametric inferential; the qualitative data of the diagnostic were treated with Iramuteq software. In the following steps, for the construction of QWL policy and QWL program, using the results of the diagnosis, a Working Group (WG) with twenty-one members of the Agency was formed. Workshops were carried and support scripts were used, with the results of diagnosis, to design the proposal of the PPQVT. Once designed the documents, an open consultation was held for all employees of the organization, through internal channels of communication, in order to improve the content and preparation of the final version of PPQVT. The data of these stages of the research were analyzed using techniques based on content analysis. In terms of results, the diagnosis indicated that the negative perceptions of QVT are related to demand for results, communication between employees, professional growth opportunities, use of damaged applications (software) and management practices that do not value obedience to the hierarchy. On the other hand, QWL is promoted when the employees experience: social contribution of work, harmonious socio-professional relationships, and adequate physical environment and social environment. Variables such as recognition, physical space and job satisfactory, ease access to leadership and harmonious coexistence may be significantly related to these perceptions. The PPQVT has been analyzed through an open consultation and its final version is waiting to be send to the directive body and to be formalized. The policy contained the following elements: legal framework, concept of QWL and guiding values. In other hand, the QWL program was based on 5W1H technique, which defined the responsible, goals and deadlines regarding the practices and actions that the organization could develop to promote QVT, such as labor meaning, developing management skills and creation of the Human Resources Direction. With this study, were provided scientific bases, theoretical, empirical and applied to the effective management of QVT in the organization. At the end, the limitations of the study are discussed and a research agenda is proposed.

**Keywords:** Quality of work life. Activity-centered ergonomics. Policy and a program. Well-being at work.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico-descritivo de avaliação de QVT .....	58
Figura 2 - Etapas da pesquisa .....	68
Figura 3 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por gênero .....	72
Figura 4 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por estado civil.....	72
Figura 5 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por escolaridade.....	73
Figura 6 - Distribuição de servidores respondentes de acordo com o cargo ocupado .....	75
Figura 7 - Evolução da participação na etapa de diagnóstico.....	80
Figura 8 - Cartografia Psicométrica IA_QVT – exemplo e parâmetros básicos de análise .....	81
Figura 9 - Distribuição da percepção global de QVT.....	85
Figura 10 - Comparativo da percepção global de QVT com demais pesquisas .....	85
Figura 11 - Distribuição dos respondentes: intenção de sair do emprego .....	101
Figura 12 – Distribuição de classes temáticas de intenção de sair do emprego .....	102
Figura 13 - Segmentos de discursos representativos sobre a intenção de sair .....	102
Figura 14 - Afastamentos por motivo de saúde nos últimos seis meses.....	103
Figura 15 - Resumo dos resultados quantitativos IA_QVT .....	104
Figura 16. Classes temáticas: Qualidade de Vida no Trabalho é... ..	117
Figura 17. Nuvem de palavras: Qualidade de Vida no Trabalho é.....	118
Figura 18 - Segmentos de Discursos representativos a concepção de QVT .....	119
Figura 19 - Classes temáticas: fontes de bem-estar.....	121
Figura 20 - Segmentos de discursos representativos sobre as fontes de bem-estar.....	122
Figura 21 - Classes temáticas: fontes de mal-estar.....	124
Figura 22 - Segmentos de discursos representativos sobre as fontes de mal-estar.....	125
Figura 23 - Classes temáticas: comentários e sugestões .....	128
Figura 24 - Segmentos de discursos representativos sobre os comentários e sugestões .....	128



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do custo humano do trabalho.....	26
Tabela 2 - Elementos constitutivos dos construtos bem-estar e mal-estar no trabalho. ....	30
Tabela 3 - Concepções evolutivas de Qualidade de Vida no Trabalho.....	34
Tabela 4 - Principais definições de QVT.....	35
Tabela 5 - Correlação entre as variáveis teóricas .....	50
Tabela 6 - Variáveis teóricas x variáveis demográficas/metodológicas.....	51
Tabela 7 - Abordagens atuais da ergonomia .....	55
Tabela 8 - Fatores estruturadores de Qualidade de Vida no Trabalho. ....	60
Tabela 9 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por idade, tempo de serviço no órgão, na lotação atual e no serviço público (em anos).....	73
Tabela 10 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por vínculo .....	74
Tabela 11 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por lotação.....	74
Tabela 12 - Síntese dos perfis demográfico e profissiográfico .....	75
Tabela 13 - Comparativo do perfil dos respondentes IA_QVT 2010 x 2015.....	76
Tabela 14 - Comparativo da percepção global de QVT: Pesquisa 2010 x 2015.....	86
Tabela 15 - Distribuição dos itens: Condições de Trabalho.....	87
Tabela 16 - Comparativo das condições de trabalho: pesquisa 2010 x 2015.....	88
Tabela 17 - Distribuição dos itens: Organização do Trabalho .....	89
Tabela 18 - Comparativo dos resultados do fator Organização do Trabalho: pesquisa 2010 x 2015 .....	90
Tabela 19 - Distribuição dos itens: Relações Socioprofissionais de Trabalho.....	91
Tabela 20 - Comparativo Relações Socioprofissionais de Trabalho: Pesquisa 2010 x 2015...	92
Tabela 21 - Distribuição dos itens: Reconhecimento e Crescimento Profissional.....	93

Tabela 22 - Comparativo Reconhecimento e Crescimento Profissional: Pesquisa 2010 x 2015 .....	94
Tabela 23 - Distribuição dos itens: Uso da Informática .....	95
Tabela 24 - Distribuição dos itens: Práticas de Gestão .....	96
Tabela 25 - Distribuição dos itens: Afeto Positivo.....	97
Tabela 26 - Distribuição dos itens: Afeto Negativo .....	98
Tabela 27 - Distribuição dos itens: Desgastes Provenientes do Trabalho.....	99
Tabela 28 - Comparativo IA_QVT 2010 versus 2015 .....	104
Tabela 29 - Teste da mediana - Percepção da QVT .....	105
Tabela 30 - Teste da mediana – Condições de Trabalho.....	107
Tabela 31 - Teste da mediana - percepção da Organização do Trabalho .....	108
Tabela 32 - Teste da mediana - Percepção das Relações Socioprofissionais.....	109
Tabela 33 - Teste da mediana - Percepção do Reconhecimento e Crescimento Profissional	110
Tabela 34 - Teste da mediana - Percepção do Uso da Informática .....	111
Tabela 35 - Teste da mediana - Percepção das Práticas de Gestão .....	111
Tabela 36 - Teste da mediana – Percepção do Afeto Positivo .....	112
Tabela 37 - Teste da mediana – Percepção do Afeto Negativo.....	113
Tabela 38 - Teste da mediana – Percepção dos Desgastes Proveniente do Trabalho .....	114
Tabela 39 - Diferenças nas percepções: Afastamento por Motivo de Saúde .....	116
Tabela 40 - Comparativo do conceito de QVT: Pesquisa 2010 x 2015 .....	120
Tabela 41 - Comparativo das fontes de bem-estar no trabalho: pesquisa 2010 x 2015 .....	123
Tabela 42 - Comparativo das fontes de mal-estar no trabalho: pesquisa 2010 x 2015 .....	127
Tabela 43 - Comparativo comentários e sugestões: pesquisa 2010 x 2015.....	130
Tabela 44 - Fontes de bem-estar e mal-estar no órgão estudado.....	131
Tabela 45 - Resultado do diagnóstico: política de QVT .....	133

Tabela 46 - Resultado do diagnóstico: Programa de QVT.....	137
Tabela 47 – Ações do Programa de QVT e Fontes de Mal-Estar.....	149

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CBPS	Contexto de Produção de Bens e Serviços
CHT	Custo Humano do Trabalho
CT	Condições de Trabalho
EAA_QVT	Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho
EMIC	Estratégias de Mediação Individual e Coletivas
ErgoPublic	Grupo de Estudos e Pesquisas Aplicadas ao Setor Público
GT	Grupo de Trabalho
IA_QVT	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
NTIC	Novas Tecnologias da Informação e Comunicação
OT	Organização do Trabalho
PASS	Política de Atenção à Saúde do Servidor
PNSST	Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho
PPQVT	Política e Programa de QVT
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RP	Reestruturação Produtiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 CUSTO HUMANO DO TRABALHO</b> .....	<b>25</b>
<i>2.2.1 Contexto de Produção de Bens e Serviços</i> .....	<b>28</b>
<i>2.2.2 Vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho</i> .....	<b>29</b>
<b>2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>32</b>
<i>2.3.1 Abordagem assistencialista de qualidade de vida no trabalho</i> .....	<b>39</b>
<i>2.3.2 Abordagem preventiva de qualidade de vida no trabalho</i> .....	<b>45</b>
<i>2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho: alguns indicadores bibliométricos do período de 2000-2015.</i> .....	<b>47</b>
<b>2.4 ERGONOMIA DA ATIVIDADE APLICADA À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>54</b>
<b>2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO</b> .....	<b>63</b>
<b>2.6 POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>65</b>
<b>3 MÉTODO</b>	<b>68</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO</b> .....	<b>69</b>
<b>3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA</b> .....	<b>70</b>
<b>3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>71</b>

<b>3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA ETAPA DE ELABORAÇÃO DE PPQVT .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>77</b>
<b>3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DE PPQVT .....</b>	<b>78</b>
<b>3.7 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>79</b>
<b>3.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DA ETAPA DE ELABORAÇÃO DE PPQVT .....</b>	<b>82</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>84</b>
<b>4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>84</b>
<i>4.1.1 Avaliação global da qualidade de vida no trabalho.....</i>	<i>84</i>
<i>4.1.2 Fator Condições de Trabalho.....</i>	<i>87</i>
<i>4.1.3 Fator Organização do Trabalho.....</i>	<i>88</i>
<i>4.1.4 Fator Relações Socioprofissionais de Trabalho .....</i>	<i>90</i>
<i>4.1.5 Fator Reconhecimento e Crescimento profissional .....</i>	<i>93</i>
<i>4.1.6 Fator Uso da Informática.....</i>	<i>95</i>
<i>4.1.7 Fator Práticas de Gestão .....</i>	<i>96</i>
<i>4.1.8 Fator Afeto Positivo .....</i>	<i>97</i>
<i>4.1.9 Fator Afeto Negativo .....</i>	<i>98</i>
<i>4.1.10 Fator Desgastes Provenientes do Trabalho .....</i>	<i>99</i>

4.1.11	<i>Questões acessórias</i> .....	100
4.1.12	<i>Análises Inferenciais</i> .....	105
4.2	<b>RESULTADOS QUALITATIVOS</b> .....	116
4.2.1	<i>Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho</i> .....	117
4.2.2	<i>Fontes de bem-estar</i> .....	121
4.2.3	<i>Fontes de mal-estar</i> .....	124
4.2.4	<i>Comentários e sugestões</i> .....	127
4.3	<b>POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	130
4.3.1	<i>Política de Qualidade de Vida no Trabalho</i> .....	132
4.3.2	<i>Programa de Qualidade de Vida no Trabalho</i> .....	136
5	<b>CONCLUSÃO</b>	148
	<b>REFERÊNCIAS</b>	153
	<b>APÊNDICE</b>	160
	<b>ANEXOS</b>	161

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começou a ganhar espaço dentro das organizações. Nesse período, influenciado pela crise estrutural do capital, teve início um fenômeno conhecido nas ciências do trabalho como reestruturação produtiva. Tal reestruturação implicou, desde então, em um novo e dinâmico contexto de trabalho organizacional, moldado em decorrência de mudanças impostas pela crise do modelo taylor-fordista de gestão e produção (Kremer & Faria, 2005).

Na mesma esteira, inúmeras inovações tecnológicas e gerenciais foram disseminadas dentro das organizações, em âmbito global. As novas tecnologias de informação e de telecomunicação (NTICs), por exemplo, aceleraram a troca de conhecimentos, o que estimulou o processo de geração e difusão de inovações ao longo da cadeia produtiva e diminuiu o ciclo de vida dos produtos, fazendo com que as organizações precisassem produzir mais, de forma mais eficiente e com o menor custo possível (Gitahy, 1994; Kremer & Faria, 2005; M. C. Ferreira, Alves & Tostes, 2009; R. R. Ferreira, 2013).

O contexto organizacional não conseguiu absorver as mudanças sem gerar impactos negativos para os trabalhadores. Pelo contrário: o que se nota, de modo geral e com base na literatura científica e profissional da área, é que o trabalhador tem percebido o atual contexto de trabalho como fonte, predominantemente, de mal-estar (M. C. Ferreira, 2011a).

Apesar da crise do modelo taylor-fordista, práticas desse modelo, focadas quase que exclusivamente em desempenho organizacional, de grupo e individual desvinculadas do bem-estar, ainda permanecem presentes nos contextos de trabalho nos dias de hoje. Adicionalmente, percebe-se que tais práticas puderam ser aprimoradas em função da alta tecnologia de gestão e controle que as organizações desenvolveram a partir do avanço da telemática (Hobsbawm, 1996).



Nesse contexto, fica patente que as consequências para os trabalhadores foram e continuam sendo numerosas, complexas e significantes. A intensificação e o alto custo humano do trabalho, impostos pelos novos modos de gestão, combinados com a consequente precarização do contexto no qual o trabalhador se insere (ex.: no Brasil, a terceirização de atividades da área fim nas organizações), colocam em sérios riscos a qualidade de vida e o bem-estar dos indivíduos, tendo como ponto de chegada, e de modo aparentemente paradoxal, a queda na tão almejada produtividade saudável. Essas contradições existentes nos ambientes organizacionais geram alto Custo Humano do Trabalho (CHT), o qual é entendido como o custo despendido pelos trabalhadores para lidar com questões trabalhistas nas esferas física (dispêndio fisiológico e biomecânico), cognitiva (dispêndio intelectual) e afetiva (dispêndio emocional) (Veras & Ferreira, 2006).

É correto afirmar que o processo de reestruturação produtiva tomou forma em todos os setores e tipos de organização, sejam elas públicas ou privadas. No setor público, por exemplo, o fortalecimento dos regimes democráticos e, conseqüentemente, a conscientização dos cidadãos sobre seus direitos e deveres fizeram com que a sociedade cobrasse do Estado serviços de qualidade e que atendessem às suas necessidades com a devida urgência (M. C. Ferreira et al., 2009a).

A busca pela melhoria da QVT passa a ser uma real necessidade, dado que ela visa à mudança e ao aperfeiçoamento humano nas organizações, combinando produtividade e bem-estar no trabalho. Por meio dela é possível compatibilizar o bem-estar dos trabalhadores com a demanda por maiores e melhores resultados das organizações, visto que se parte do pressuposto de que a produtividade sustentável tem como pré-requisitos o bem-estar e a saúde dos trabalhadores (M. C. Ferreira, 2011a).

Mesmo já fazendo parte da agenda de discussão da gestão de pessoas nas organizações públicas e privadas, houve pouco avanço no que diz respeito às práticas de promoção e gestão

da Qualidade de Vida no Trabalho dentro das corporações. Tal cenário pode ser explicado devido aos modelos produtivos atuais buscarem, quase que exclusivamente, resultados financeiros de nível macro (organizacional), e de curto ou médio prazo, sem compreender plenamente ou defender adequadamente o trabalhador como peça central no estabelecimento e alcance dos objetivos organizacionais. Mesmo diante dessas demandas advindas do contexto real de trabalho, no Brasil e no mundo, nota-se a falta de modelos teórico-metodológicos científicos de QVT para nortear as práticas institucionais, o que também contribui para a manutenção desse cenário crítico (R. R. Ferreira, 2013).

Outra consequência da falta desses modelos científicos é a virtual ausência de processos nas organizações públicas, principalmente, que inclui não apenas o diagnóstico, mas a transformação desses resultados em programas (planos formais de ação) e políticas (conceito, valores e diretrizes formais de QVT) organizacionais, visando à transformação real e sustentável do contexto laboral. A realização de um diagnóstico que abranja toda a organização, ou seja, que escute todos que dela participam, é o primeiro passo para a construção de ações preventivas de QVT, como políticas e programas organizacionais (R. R. Ferreira, 2013). De modo geral, não é isso que se encontra nas empresas.

Por outro lado, ainda que timidamente, o interesse das organizações por estratégias que valorizem seu ativo humano e compatibilizem seu bom desempenho, satisfação e bem-estar vem crescendo (Paschoal & Medeiros, 2015). As autoras afirmam que a importância das ações em QVT é reconhecida pelos gestores de pessoas e profissionais de Gestão de Pessoas, contudo, conforme declara M. C. Ferreira (2011a), para que elas tenham os resultados esperados, é necessário que sejam calcadas em uma construção conjunta e que exista política de caráter sustentável e um programa efetivamente implementado pela organização. Atualmente, as práticas de QVT são, em sua maioria, definidas por um consultor externo, sem a participação de seus reais interessados – os trabalhadores – e sem política e programa que as

norteie, gerando ações desconexas com a realidade do contexto de trabalho (M. C. Ferreira et al., 2011).

Essas lacunas até aqui descritas podem ser preenchidas com a ajuda da ergonomia da atividade, a qual fornece fundamentos teóricos e metodológicos que permitem sua aplicação no campo da QVT. Com uma abordagem preventiva e uma concepção ontológica do sentido do trabalho, ela resgata o papel humano do e no trabalho, enxergando o indivíduo como um ser que pensa, sente e age deliberadamente, em um ambiente sociotécnico de trabalho, com a finalidade de alcançar resultados específicos. Quando aplicada à qualidade de vida no trabalho, a ergonomia da atividade pode contribuir para a promoção do bem-estar e da produtividade saudável, sendo uma alternativa contra-hegemônica em QVT.

Para a utilização da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) como modelo metodológico, M. C. Ferreira et al. (2013) propõem três etapas: diagnóstico de QVT, formulação de política de QVT e elaboração de programas de QVT. É exatamente nessa premissa que a presente pesquisa está assentada. Para que tal modelo seja implementado, faz-se necessário compreender a variabilidade do contexto de trabalho dos indivíduos; entender o trabalhador como indivíduo complexo em sua totalidade; estar atento às adversidades do contexto de trabalho; e ter a cautela para compreender a importância do papel dos trabalhadores e gestores na redução dos danos causados nos contextos de trabalho.

Tendo em vista o cenário anteriormente descrito e a necessidade de se adotar alternativa contra-hegemônica em QVT, a fim de que o bem-estar no trabalho seja alinhado à eficiência e à eficácia organizacionais por meio de programas e políticas aplicadas, formais, científica e coletivamente construídos, é pertinente o seguinte problema de pesquisa:

Como realizar um diagnóstico e construir política e programa de QVT em uma organização pública brasileira, tendo por base a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)?

Como objetivo geral, esta pesquisa propôs-se, com base na EAA\_QVT e em diagnóstico prévio, a construir política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho para uma Agência Brasileira de Fomento.

Os objetivos específicos são:

- a) identificar as dimensões que constituem o conceito de QVT na visão dos trabalhadores;
- b) identificar as principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho para os trabalhadores;
- c) analisar a percepção dos trabalhadores no que diz respeito às suas condições e organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e Crescimento profissional, uso da informática, práticas de gestão, afetos positivos e negativos e desgastes provenientes do trabalho;
- d) elaborar, em conjunto com os trabalhadores e com base nos resultados empíricos alcançados nas etapas anteriores, proposta de política de QVT para o órgão;
- e) elaborar, em conjunto com os trabalhadores e com base nos resultados empíricos alcançados nas etapas anteriores, proposta de programa de QVT para o órgão.

A pesquisa justifica-se em três esferas: social, institucional e acadêmica. Do ponto de vista social, o estudo justifica-se dada a importância da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho pelos próprios trabalhadores, a fim de gerar melhorias mais efetivas e sustentáveis na relação indivíduo-trabalho-ambiente e, conseqüentemente, aperfeiçoar a prestação dos serviços aos cidadãos. Outro ponto importante é o resgate do significado ontológico do trabalho como meio de construção de identidade e bem-estar individuais e coletivos (M. C.

Ferreira, 2011a). Como a pesquisa se passou em uma organização pública, não seria exagero dizer que, em última instância, podem ter sido fornecidos insumos para a melhoria da sua atividade fim, ou seja: a formação da cidadania.

Sob a ótica institucional, a pesquisa permite conhecer os fatores que podem estar na origem das percepções de bem-estar e mal-estar no ambiente de trabalho e, a partir de um diagnóstico fiel desse ambiente, fomentar a confecção de política e programa específicos para as necessidades dos trabalhadores e da organização em termos de bem-estar e produtividade. Além de viabilizar uma gestão participativa dentro das organizações, permitindo a criação de meios de comunicação mais democráticos pelos quais os trabalhadores possam ouvir e ser ouvidos, cooperando para a manutenção de um contexto de trabalho saudável e colaborativo, no qual a gestão da QVT caminha junto com as propostas estratégicas da organização. Outro aspecto relevante na esfera institucional é a possibilidade de se promover mudanças significativas nas condições e organização do trabalho, que, de acordo com Lacaz (2000), são as origens de diversos problemas de saúde dos trabalhadores.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribuirá para a construção e aperfeiçoamento de uma abordagem de QVT preventiva, baseada na EAA\_QVT, capaz de gerar conhecimento nessa temática, buscando alternativas mais humanas para as contradições vivenciadas no contexto organizacional e aprofundando os resultados já alcançados com a utilização dessa abordagem, que se iniciou em 2005 com o Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), da Universidade de Brasília. A seguir, será apresentado o arcabouço teórico utilizado na pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos que nortearam esta dissertação: reestruturação produtiva, custo humano do trabalho, qualidade de vida no trabalho e política e programa de qualidade de vida no trabalho.

### **2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA**

A Reestruturação Produtiva (RP) pode ser entendida como reflexo à crise estrutural do capital. Ela foi uma resposta à integração do mercado e às mudanças decorrentes da inserção de novas tecnologias nas relações e no ambiente de trabalho para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações e diminuir seus custos (Oltamari & Piccini, 2006; Gomes, 2011).

O processo de produção que predominou durante mais da metade do século XX foi resultado de uma combinação entre os princípios da administração científica de Frederick Taylor com as inovações introduzidas por Henry Ford. Durante esse período, os conceitos de divisão de trabalho, planejamento, controle, verticalização da produção, rendimento máximo, padronização de componentes e linha de montagem nortearam as práticas adotadas (Kremer & Faria, 2005).

Após a Segunda Guerra Mundial, diversas mudanças sociais, econômicas, culturais e, principalmente, tecnológicas desencadearam uma crise no sistema produtivo, modificando o perfil e as necessidades das organizações e, conseqüentemente, seus modos de produção e trabalho. Era necessário conciliar de maneira eficiente as diferentes exigências da atual conjuntura, a qual combinava inovações tecnológicas e de organização e gestão do trabalho (M. C. Ferreira et al., 2009a; Tumolo, 2001).

A difusão de diferentes práticas gerenciais, de tecnologias de informação e de telecomunicação estabeleceu novos sistemas de autoridade e controle, uma vez que acelerou a

troca de conhecimentos e estimulou o processo e geração de inovações, diminuindo a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos. Um novo perfil de trabalhador, mais qualificado, comprometido e responsável, passou a ser exigido, visando a redução de custos e o aumento da produtividade e competitividade das empresas (R. R. Ferreira, 2013; Martins, 2001; Gitahy, 1994).

Entretanto, o processo de modernização tecnológica não foi acompanhado por transformações importantes no campo da gestão do trabalho. Ou seja, mesmo com a constante, e tida como necessária, reestruturação dos modos de produção, não foram contempladas nesse processo as questões de melhoria das condições de trabalho, por exemplo. Assim, os princípios e práticas do modelo taylor-fordista geram um ambiente contraditório, no qual a sofisticação tecnológica convive com um estilo de gestão baseado quase que exclusivamente em pressupostos de controle e desempenho, negligenciando suas relações com a felicidade, o bem-estar, a saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho (R. R. Ferreira, 2013; M. C. Ferreira, 2011a).

No Brasil, tanto no setor público como privado, a RP foi marcada pela heterogeneidade, ou seja, não existiu um padrão no que se refere à introdução de tecnologias, organização e gestão do trabalho. Ela foi instaurada após a crise do modelo de substituição das importações, em um contexto de recessão, desemprego, instabilidade econômica e abertura comercial, a partir de 1980, principalmente. Houve o aumento na cobrança por produtividade, a diminuição dos postos de trabalho e a tentativa de anular a ação dos sindicatos, gerando sobrecarga de trabalho, complexidade de tarefas e cobrança por resultados (Tumolo, 2001; Gomes, 2011).

No setor público brasileiro, especificamente, esse processo culminou com a chamada reforma gerencial do Estado. Essa reforma, que teve início na década de 1990, foi baseada em valores e princípios administrativos voltados para eficiência, descentralização e excelência do

serviço público, e teve como uma de suas principais características a distinção entre as atividades exclusivas do Estado e as não exclusivas, que devem ser realizadas por organizações públicas e não estatais, como meio de modificar a forma de administrar a oferta dos serviços e de garantir os direitos sociais aos cidadãos (Andion, 2012; Bresser-Pereira, 2001).

Do ponto de vista dos trabalhadores, esse processo, que ocorre inicialmente no nível macro, demanda um empregado flexível, ou seja, resiliente às exigências cada vez mais complexas das organizações e dos consumidores/sociedade. Os indivíduos devem ser altamente qualificados, polivalentes e multiprofissionais para que as novas expectativas de um mercado totalmente integrado e dinâmico sejam atendidas (M. C. Ferreira, 2011a).

Segundo Oltamari e Piccini (2006), a flexibilidade abrange um conjunto de ações que procura compatibilizar o aperfeiçoamento técnico, a produtividade e a adaptabilidade da força de trabalho com as incertezas da demanda e da concorrência. A busca pela redução de custos e aumento da produtividade apenas reforça um contexto de trabalho tecnocêntrico, no qual o trabalhador sofre para conseguir acompanhar o que lhe é exigido.

De acordo com dados da OIT (2013), cerca de 2,02 milhões de mortes por ano são causadas devido a enfermidades relacionadas ao trabalho, e calcula-se que 160 milhões de casos de doenças ocupacionais são registrados por ano em todo o mundo. É razoável hipotetizar que pelo menos parte desses indicadores tem sua origem nos modos de gestão e produção dos trabalhos adotados pelas organizações, o que, novamente, coloca a questão da QVT em destaque. Não se pode falar em crescimento econômico sustentável baseado em más condições de trabalho, por exemplo. Esse contexto gera, para os trabalhadores, um alto Custo Humano do Trabalho (CHT), dado que eles são vistos pelas organizações como variável de ajuste para o alcance da produtividade desejada, sem levar em consideração as condições de trabalho e as consequências que delas decorrem.



Isso posto, no próximo tópico será abordado o tema CHT como um dos principais consequentes do ambiente de trabalho no atual contexto de RP, e suas implicações para a QVT.

## **2.2 CUSTO HUMANO DO TRABALHO**

Certamente os indicadores negativos relacionados à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores não estão ligados a apenas um fator. Todavia, é lógico deduzir que as contradições entre o dinamismo exigido no ambiente de trabalho, as cobranças por resultados dos sistemas de gestão e de produção e aquilo que de fato é oferecido aos trabalhadores para alcançar tais objetivos geram diversos efeitos negativos sobre os indivíduos no ambiente laboral, sendo os principais: falta de reconhecimento, absenteísmo crônico (falta contumaz ao trabalho), presenteísmo (corpo presente, mas mente ausente), acidentes de trabalho, doenças laborais e alta rotatividade (M. C. Ferreira, 2008). Quanto maiores os efeitos negativos sentidos pelos trabalhadores, maior é o desgaste proveniente do trabalho sentido por eles e maior é a intenção de sair da organização na qual trabalham, que, de acordo com Almalki, FitzGerald, e Clark (2012), é influenciada pelas condições de trabalho e pelo contexto organizacional.

Essas consequências negativas reforçam o paradigma de que o trabalhador é uma variável de ajuste e que as diferentes esferas de gestão e operação do ambiente de trabalho (infraestrutura, relações socioprofissionais, organização) não sofrem mudanças significativas (M. C. Ferreira, 2008) de modo a contemplar não apenas os resultados almejados, mas também as condições adequadas para que eles apareçam, como o bem-estar do trabalhador, por exemplo. Nesse contexto, o trabalhador é obrigado a traçar suas próprias estratégias de modo a adaptar-se às mais diversas situações, a fim de alcançar os resultados almejados pelas organizações.

Dado que essa necessidade de adaptação gera desgaste nos trabalhadores, surge, então, o conceito de Custo Humano do Trabalho (CHT), entendido como o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva com a intenção de responder e enfrentar as exigências de tarefas (formais e informais) e modelos de gestão do trabalho existentes nas organizações (M. C. Ferreira, 2011a).

Segundo M. C. Ferreira e Mendes (2003), o CHT é caracterizado por abranger três modalidades específicas e interdependentes (Tabela 1), as quais caracterizam e descrevem os perfis dos modos de ser e de viver dos trabalhadores em seus contextos de trabalho.

**Tabela 1 - Dimensões do custo humano do trabalho**

<b>Exigência</b>	<b>Propriedade humana</b>	<b>Dispêndio</b>	<b>Formas</b>
Físicas	Agir	Fisiológico e biomecânico	a) Gestos; b) Deslocamentos; c) Emprego de força física.
Cognitivas	Pensar	Mental	a) Atenção necessária; b) Uso da memória; c) Aprendizagem requerida; d) Resolução de problemas; e) Tomada de decisão.
Afetivas	Sentir	Emocional	a) Reações afetivas; b) Sentimentos vivenciados; c) Estado de humor manifesto.

Fonte: M. C. Ferreira (2011a).

Um exemplo comum das consequências negativas do CHT para os trabalhadores é, no âmbito afetivo, a importância do autocontrole emocional para gerir os efeitos nocivos, como irritabilidade e frustração, decorrentes da cobrança excessiva de prazos e tarefas repetitivas (M. C. Ferreira, 2015). Outros exemplos eloquentes são os casos de assédio (moral e/ou sexual) e a falta de reconhecimento no trabalho, que geram altos custos cognitivos e afetivos para que os trabalhadores enfrentem tais situações.

Essas consequências foram testadas e apresentadas empiricamente em alguns estudos, como o de Carmo (2014), que buscou identificar as características do contexto e do custo humano do trabalho e as estratégias de mediação individuais e coletivas de servidores de um

órgão do poder judiciário brasileiro, e a relação desses fatores com a Qualidade de Vida no Trabalho. No que diz respeito ao CHT, a autora identificou os custos físicos, cognitivos e afetivos despendidos pelos trabalhadores e constatou que as três esferas apresentam queixas por parte dos empregados em decorrência das exigências externas impostas a eles pelo modo de gestão do trabalho adotado pela organização.

Medeiros (2012), por sua vez, investigou a relação entre o CHT, as estratégias de mediação individual e coletiva e seus impactos na Qualidade de Vida no Trabalho dos atendentes das agências municipais de atendimento ao público. A autora identificou que o CHT mostrou-se predominante em aspectos cognitivos e afetivos, sendo os fatores mais críticos encontrados na organização do trabalho, no reconhecimento e Crescimento profissional e nas condições de trabalho.

Os paradoxos existentes nos ambientes de trabalho, os quais dificultam e desafiam a competência dos trabalhadores, traçam e modulam o perfil do CHT, descrito por três propriedades (M. C. Ferreira, 2003):

- a) o CHT é externo ao trabalhador e decorrente das características do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), sob a forma de constrangimentos para suas atividades;
- b) o CHT é administrado por meio de Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMICs), construídas com base na conjuntura dos três aspectos do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CBPS). Essas estratégias visam responder às discrepâncias entre as tarefas estabelecidas pelos modelos de gestão e as situações reais de trabalho. Elas expressam os modos de pensar, sentir e agir dos trabalhadores em decorrência das situações experimentadas;
- c) o CHT está intimamente ligado às vivências de bem-estar e mal-estar que os trabalhadores experimentam no ambiente de trabalho.

Para entender as propriedades do CHT expostas, faz-se necessário compreender os conceitos de CPBS e as vivências de bem-estar e mal-estar.

### **2.2.1 Contexto de Produção de Bens e Serviços**

O conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços engloba as ideias de organização, condições, processo e relações sociais de trabalho, garantindo visibilidade aos aspectos de cada uma das perspectivas que compõe a dimensão do trabalho. Essa concepção afirma que todas as dimensões são interdependentes e estão continuamente articuladas (M. C. Ferreira & Mendes, 2003).

De acordo com M. C. Ferreira e Mendes (2003, p. 41), o CBPS simboliza o “[...] *locus* material, organizacional e social onde operam as atividades de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho”. Ele é, portanto, o *locus* no qual habita o objeto de interesse da presente pesquisa, ou seja, diagnóstico, política e programa de QVT. O contexto de produção possui como estrutura, pelo menos três modalidades de dimensões (M. C. Ferreira & Mendes, 2003, p. 41-43):

- a) Organização do Trabalho (OT): é formada por elementos prescritos (formal ou informalmente) que revelam as práticas de gestão de pessoas e do trabalho existentes no *locus* de produção e que delimitam o seu desempenho;
- b) Condições de Trabalho (CT): é constituída pelos elementos fundamentais que demonstram as condições de trabalho no *locus* de produção e definem sua infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas;
- c) Relações Sociais de Trabalho (RST): é composta pelos componentes interacionais que revelam as relações socioprofissionais de trabalho presentes no *locus* de produção e que definem seu aspecto social.

Como *locus* de interesse, essas são algumas das dimensões básicas do CBPS nas quais se supõe que reside boa parte das origens dos problemas que os trabalhadores vivenciam no campo da Qualidade de Vida no Trabalho. É justamente esse *locus* que precisa ser transformado para que o trabalhador e a organização possam atingir as tão almejadas QVT e produtividade. O modelo teórico-metodológico utilizado nesta pesquisa é composto pelas dimensões do CBPS e algumas outras, as quais serão apresentadas na seção que trata da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, que representam a origem das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho.

### **2.2.2 Vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho**

O bem-estar no trabalho é definido por M. C. Ferreira (2013) como sentimentos agradáveis oriundos de situações de trabalho, manifestados individual ou coletivamente, e que possuem como característica a presença de sentimentos isolados ou associados de alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança e simpatia. As representações de bem-estar dizem respeito a julgamentos positivos que os trabalhadores fazem sobre seu estado físico, psicológico e social referente ao contexto de produção no qual estão inseridos (M. C. Ferreira & Mendes, 2003). O conceito de bem-estar e mal-estar é imperativo para se estudar QVT, pois se parte do pressuposto de que tais estados são resultantes da percepção que os indivíduos têm de sua QVT, ou seja, deduz-se que quanto mais positiva for a percepção dos trabalhadores sobre sua QVT, melhor será sua percepção de bem-estar e vice-versa.

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), o bem-estar está associado a experiências hedônicas (emoções positivas e negativas no trabalho) e eudaimônicas (experiências de realização e expressão pessoal). Os autores afirmam que bem-estar é um

construto complexo, contudo alegam que em seu aspecto central existe a predominância de emoções positivas, desenvolvimento de potenciais individuais e avanço nas metas de vida.

M. C. Ferreira et al. (2011) declaram que as representações de bem-estar e mal-estar dos trabalhadores são decorrentes das consequências individuais e coletivas do CHT. Essas representações são dinâmicas e dependem da eficiência e eficácia das estratégias de mediação para lidar com as exigências físicas-cognitivas-afetivas, características dos contextos de produção. Conforme as estratégias de mediação vão sendo mais eficientes e eficazes, a dimensão positiva do CHT cresce, evidenciando o predomínio do bem-estar individual e coletivo. Porém, quando ocorre o oposto, a dimensão positiva do CHT diminui, caracterizando a prevalência do mal-estar individual e coletivo. Na Tabela 2 são apresentados os elementos dos construtos bem-estar e mal-estar no trabalho.

**Tabela 2 - Elementos constitutivos dos construtos bem-estar e mal-estar no trabalho.**

	<b>Bem-estar no Trabalho</b>	<b>Mal-estar no Trabalho</b>
<b>O que é</b>	Sentimento agradável	Sentimento desagradável
<b>Origem</b>	Situações de trabalho	Situações de trabalho
<b>Manifestação</b>	Individual ou coletiva	Individual ou coletiva
<b>Característica</b>	Presença de sentimentos isolados ou associados de...	Presença de sentimentos isolados ou associados de...
<b>Modalidades mais Comuns</b>	Alegria; amizade; ânimo; confiança; conforto; disposição; equidade; equilíbrio; estima; felicidade; harmonia; justiça; liberdade; prazer; respeito; satisfação; segurança; e simpatia.	Aborrecimento; antipatia; aversão; constrangimento; contrariedade; decepção; desânimo; desconforto; descontentamento; desrespeito; embaraço; incômodo; indisposição; menosprezo; ofensa; perturbação; repulsa; e tédio.

Fonte: M. C. Ferreira (2011a).

De acordo com M. C. Ferreira (2011a), o bem-estar no trabalho é fator de saúde e facilitador da adaptação às situações de trabalho. Os fatores que influenciam as vivências e a gestão do bem-estar no trabalho são oriundos de aspectos individuais, organizacionais e situacionais. O bem-estar no trabalho é objeto de natureza primariamente humana, por isso não parece ser o mais adequado se falar de “bem-estar organizacional” ou qualquer outro tipo de bem-estar que englobe a organização como um todo.

Para M. C. Ferreira (2011a), a saúde no trabalho é caracterizada pela busca incessante dos empregados por sua integridade física, psíquica e social no CBPS. Quando as Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas (EMICs) são utilizadas de forma eficiente e eficaz no contexto de trabalho, a saúde é conservada, dado que os aspectos negativos do CHT são superados, acarretando, por conseguinte, na predominância de vivências de bem-estar no trabalho.

As representações de mal-estar, por sua vez, fundamentam-se em percepções negativas que os trabalhadores têm acerca do seu estado físico, psicológico e social no que diz respeito ao seu contexto de produção (M. C. Ferreira & Mendes, 2003). Elas são decorrentes de sentimentos desagradáveis oriundos de situações de trabalho, manifestadas individual ou coletivamente, e caracterizam-se pela presença de sentimentos isolados ou associados de aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa e tédio (M. C. Ferreira, 2011a).

Segundo M. C. Ferreira (2011a), as vivências de mal-estar são influenciadas por fatores individuais, organizacionais e situacionais, de natureza humana, não sendo possível falar em “mal-estar organizacional” ou qualquer outra variante. O autor afirma que, caso exista o domínio de sentimentos isolados ou associados ao mal-estar no trabalho, o CBPS estará inserido em um quadro de ausência de Qualidade de Vida no Trabalho. Esse cenário é crítico e deve ser observado com cautela por parte das organizações, em razão de repercutir de maneira negativa sobre os indivíduos, sobre o desempenho das organizações e sobre a sociedade.

Dado que a percepção de bem-estar e mal-estar é construída a partir de como o trabalhador se sente dentro do contexto organizacional e que a QVT é baseada em como ele avalia o seu ambiente de trabalho, é possível afirmar que existe relação entre QVT e bem-

estar e mal-estar, sendo esses resultantes da primeira. Quando a QVT está em risco (percepção negativa do sujeito sobre o ambiente), possivelmente suas percepções de bem-estar e mal-estar também serão afetadas (percepção do sujeito sobre ele mesmo) (M. C. Ferreira, 2011a).

Adiante será abordado o tópico central dessa proposta de pesquisa: QVT.

### **2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Existem dois grandes eixos de significados para a palavra “trabalho”. O primeiro associa o trabalho à noção de sacrifício, de punição, de algo esgotante para quem o realiza (Ribeiro & Léda, 2004). Essa vertente fornece uma avaliação negativa do trabalho e está diretamente relacionada ao termo latino que a originou, sendo utilizado para designar um instrumento de tortura: *tripalium* (Bastos, Pinho & Costa, 1995). Já o segundo eixo possui valorização positiva, uma vez que é associado à noção de empenho e esforço para atingir determinado objetivo (Bastos et al., 1995). Nessa visão, o trabalho é motivo de prazer para o indivíduo, já que é fonte de bem-estar, reconhecimento e alcance de objetivos pessoais.

De acordo com Rodrigues (2002), mesmo que em outros contextos, a preocupação com a satisfação e o bem-estar na realização de tarefas sempre esteve presente na sociedade. Contudo, com o fim da Primeira Guerra Mundial, uma série de fatores econômicos, políticos e sociais auxiliou na emergência de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores. Com a necessidade de garantir a produtividade, a preocupação com os trabalhadores tinha um cunho muito mais econômico do que ético (M. C. Ferreira et al., 2009a).

Foi a partir da contribuição das pesquisas de reestruturação de tarefas do Tavistock Institute, conduzidas por Eric Lansdown Trist na década de 1950, em Londres, que se buscou diminuir o sofrimento da vida dos trabalhadores durante seu ofício. Durante a década de 1950 e início da de 1960, o interesse pelo bem-estar humano e a preocupação com as consequências da industrialização começaram a crescer. Porém, apenas no final de 1960 o termo Qualidade



de Vida no Trabalho foi apresentado com o intuito de evidenciar a precariedade da qualidade de vida no local do trabalho (Nascimento & Pessoa, 2007).

Inicialmente, a QVT surgiu com abordagem sociotécnica, possuindo como premissa a organização do trabalho a partir da análise da reestruturação da tarefa. O primeiro estágio da QVT teve início na década de 1960 e estendeu-se até 1974. Ele foi caracterizado pelo interesse, por parte dos sindicatos, governantes e empresários, em garantir vivências agradáveis para os trabalhadores em seu contexto laboral (Rodrigues, 2002).

Durante o ano de 1979 e a década de 1980, houve a evolução dos Ciclos de Controle de Qualidade no Japão, com foco na qualidade total, que acabou sendo difundido no Ocidente, principalmente nos Estados Unidos da América. Essa difusão ajudou no desenvolvimento e na preocupação com a QVT (Rodrigues, 2002).

A partir de 1990, os conhecimentos sobre QVT foram paulatinamente disseminados, especialmente na França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália, os quais adotaram métodos e modelos de trabalho com o intuito de alcançar a satisfação dos clientes internos e externos (Schmidt & Dantas, 2006).

Nadler e Lawler (1983) propõem seis concepções evolutivas para a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme apresentado na Tabela 3. Os autores sugerem que, caso os estudos em QVT fracassassem, não passariam de modismo, entretanto, não foi o ocorrido. Diversos são os estudos que comprovam a importância e a validade de se estudar QVT, podendo citar: M. C. Ferreira e Mendes (2003); Schmidt e Dantas (2006); Veras e Ferreira (2006); Belo e Moraes (2007); M. C. Ferreira et al., (2009a); M. C. Ferreira et al. (2009b), dentre outros.

**Tabela 3 - Concepções evolutivas de Qualidade de Vida no Trabalho**

<b>Concepções evolutivas da QVT</b>	<b>Características ou visão</b>
QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (Futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

Fonte: Fernandes (1996).

Segundo M. C. Ferreira (2011a, p. 92-93), o crescente interesse sobre Qualidade de Vida no Trabalho é fundamentado segundo três ordens de importância que relevam a pertinência do tema, são elas:

- a) do ponto de vista social: devido à centralidade dada ao trabalho na vida das pessoas e suas diversas implicações (econômica, política, tecnológica e cultural), o desafio de harmonizar o bem-estar do trabalhador e a satisfação dos clientes/cidadãos com os imperativos de eficiência e eficácia torna-se crucial para as organizações, fomentando o debate sobre QVT;
- b) do ponto de vista das organizações: a QVT aparece como meio para o enfrentamento de diversos problemas existentes nos ambientes corporativos;

- c) do ponto de vista acadêmico: a reflexão sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde é fundamental para a evolução da abordagem clássica de QVT.

De acordo com Barros (2012), um dos primeiros textos escritos no Brasil sobre QVT foi o de Fernandes e Gutierrez (1988). O artigo teve como objetivo relatar e analisar os resultados de um processo de construção e implantação de projeto de QVT em uma empresa gaúcha e, por fim, propor um modelo de intervenção. Os autores afirmaram que não existia definição consensual para o termo Qualidade de Vida no Trabalho, situação essa que se confirma ainda hoje na literatura.

Conforme pode ser visto na Tabela 4 e corroborando a afirmação de Fernandes e Gutierrez (1988), existe uma ampla variedade de conceitos de diferentes autores para (QVT). Diversas visões sobre o trabalhador, concepção de trabalho e enfoques de gestão do trabalho são expostas, porém, o caráter generalista e a pouca consensualidade nas definições apresentadas criam obstáculos para o avanço de pesquisas, visto que colaboram para a discrepância de conceitos e para a dificuldade na produção de instrumentos de medidas eficazes (Medeiros & Oliveira, 2011).

**Tabela 4 - Principais definições de QVT**

<b>Autor(es)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Trist (1950)	Satisfação e bem-estar do indivíduo, com vistas a um melhor desempenho do mesmo.	Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre a saúde física e satisfação do indivíduo.
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social com foco no poder da empresa.
Davis e Cherno (1975)	Condições e prática organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos.	Eficiência organizacional e adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional.
Hackman e Suttle (1977)	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa.

---

Lippit (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg et al. (1979)	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Guest (1979)	Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho.	Melhoria da produtividade e eficiência, assim como auto realização e auto engrandecimento.
Westley (1979)	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.	Pessoas, trabalho e organização.
Wether e Davis (1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Belanger, Bergeron e Petit (1983)	Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Huse e Cummings (1985)	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.	Valorização dos cargos.
Moraes et al. (1989)	Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos.	Dimensões básicas da tarefa.
Vieira e Hanashiro (1990)	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais.	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho.
Bowditch e Buono (1992)	Satisfação de necessidades pessoais importantes por meio de sua vivência na organização.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Rodrigues (1994)	Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução da tarefa.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Oliveira (1995)	Excelência da vida que deseja e deve ser vivida.	Visão humanista.
Kanaane (1995)	Interação entre o conjunto de fatores individuais e situacionais.	Visão holística.
Davis e Newstrom (1996)	Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes (1996)	Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que renovam o clima organizacional.	Bem-estar do trabalhador e produtividade das empresas.

---

Burigo (1997)	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo um vínculo estreito com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Silva e Demachi (1997)	Conscientizar os indivíduos, por meio de processos educativos, da necessidade de serem capazes de gerenciar seu estilo de vida, tornando-o mais saudável, feliz e produtivo.	Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.
Bom-Sucesso (1998)	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido e também a infraestrutura familiar, as relações interpessoais, os conflitos e a autoestima.	Visão holística.
Albuquerque e Limongi-França (1998)	Conjunto de ações que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Goulart e Sampaio (1998)	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações a ponto de transformar a cultura organizacional.	Visão holística.
Vasconcelos (2001)	Necessidade de viver bem na empresa, pois é nela que as pessoas passam a maior parte de suas vidas.	Melhor valorização do homem na empresa.
Martins (2002)	Ações humanitárias serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não dá indicação de que deixará de ser competitivo.	Humanização na gestão como diferencial competitivo.
Dourado e Carvalho (2005)	Busca pela conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões.	Instrumento de controle dos funcionários.
M. C. Ferreira (2011a)	Engloba duas perspectivas diferentes: 1. Sob a ótica das organizações, visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. 2. Sob a ótica dos sujeitos, indica o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.	Modificação das variáveis do contexto organizacional geradoras de mal-estar e que comprometem a QVT. Viés preventivo.

Fonte: Adaptado de Medeiros e Oliveira (2011); Oliveira (2008).

A maior parte dos conceitos apresentados na Tabela 4 possui em comum a responsabilização do trabalhador por gerir sua QVT, sem atribuir à organização parcela dessa tarefa. Por mais que o indivíduo seja visto como parte integrante da organização, cabe somente a ele realizar as mudanças necessárias para alcançar seu bem-estar, adaptando-se às condições de trabalho impostas para o alcance dos interesses organizacionais. O bem-estar do

trabalhador é colocado como elemento secundário à produtividade organizacional, enquanto os dois deveriam caminhar juntos, a fim de garantir o atingimento dos objetivos organizacionais e individuais dos trabalhadores.

Após apresentada boa parte do arcabouço teórico que rege as práticas e pesquisas sobre QVT, cabe definir para o leitor o que se entenderá como sendo o conceito na presente pesquisa, como modo de situá-la teoricamente e também de demonstrar as premissas que levaram à escolha da abordagem metodológica proposta mais adiante. A escolha do conceito de QVT que norteou essa dissertação foi baseada na ideia de que a Qualidade de Vida no Trabalho não depende apenas do trabalhador, apesar de sua percepção ser fundamental para entender o fenômeno. Ainda assim, não deve ser ele o único a adaptar-se às consequências negativas oriundas do contexto organizacional. Esse deve ser um trabalho conjunto, a fim de que a organização, desde a alta direção até o operacional, esteja empenhada em realizar mudanças consistentes e sustentáveis no CBPS de modo a facilitar o desempenho do trabalho e o alcance do bem-estar do trabalhador.

Desse modo, na presente pesquisa, o conceito de QVT adotado foi o de M. C. Ferreira:

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. (M. C. Ferreira, 2011b, p. 219).

Entende-se, então, que a organização é responsável por gerir os elementos formais (práticas e ações intencionais da instituição) que fomentam a QVT, dado que o trabalhador a

associa a um conjunto de representações de bem-estar e mal-estar consequentes do que ele vivencia no trabalho. Nessa concepção, ocorre a ruptura da lógica unilateral de QVT, uma vez que dois atores responsáveis por ela surgem como indissociáveis: a organização e o trabalhador (Daniel, Andrade & Pacheco, 2013). Aqui também emerge a necessidade e importância de, do ponto de vista da organização, haver formalização de ações de QVT por meio de políticas e programas, reforçando a coerência do tema com a presente proposta de pesquisa.

Em contraste com o conceito adotado nesta pesquisa, os modelos mais utilizados atualmente afirmam que os trabalhadores são os únicos responsáveis por sua própria QVT, tendo a organização papel de coadjuvante no processo. Em função disso, a seguir serão apresentadas as principais características das duas abordagens de Qualidade de Vida no Trabalho existentes, em especial no Brasil: a assistencialista e a preventiva.

### ***2.3.1 Abordagem assistencialista de qualidade de vida no trabalho***

Mesmo com a crescente preocupação em relação às condições de trabalho existentes, o trabalhador ainda é visto, de maneira hegemônica, como recurso, ferramenta para o alcance de metas e para o aumento da produtividade das organizações. Por conseguinte, ainda que os debates sobre QVT tenham ganhado força, existe pouco avanço no que diz respeito às práticas com vistas a garantir a Qualidade de Vida no Trabalho.

Em pesquisa realizada por M. C. Ferreira et al. (2009a), em um total de dez órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, constatou-se que as práticas gerenciais de QVT estavam em descompasso com os problemas encontrados nas organizações. As ações de QVT implementadas possuíam caráter paliativo e não atuavam nas causas dos desgastes vivenciados pelos trabalhadores em seus contextos laborais, sendo uma alternativa atenuante aos efeitos negativos do Custo Humano do Trabalho (M. C. Ferreira & Torres, 2015). Corroborando os achados dos autores, é possível encontrar na literatura científica exemplos de

organizações que adotaram práticas assistencialistas como tentativa de melhorar a percepção de QVT de seus trabalhadores (Lavor, Bezerra, Alves & Lima, 2016; Novaes Netto & Ferreira, 2015; Silva, Santos, Penido & Pinto, 2016; Oliveira & Limongi-França, 2005).

A pesquisa de M. C. Ferreira et al. (2009a) demonstra o caráter assistencialista das ações hegemônicas de QVT nas organizações, em específico no setor público brasileiro, as quais somente compensam as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores em função de fatores predominantemente presentes no CBPS, já que deixam de atuar na origem dos problemas. Essa linha de pensamento também é facilmente observada em muitas organizações (públicas e privadas) que oferecem ginástica laboral para os trabalhadores aliviarem o estresse advindo de uma cadeira inadequada para suas características corporais, por exemplo (M. C. Ferreira et al., 2009a). Nesse contexto, o trabalhador passa a ser visto como variável de ajuste, necessitando adequar-se às más condições impostas, enquanto seu ambiente de produção não sofre mudanças estruturais.

A abordagem assistencialista, também conhecida como “restauração corpo-mente”, responsabiliza o próprio trabalhador, e apenas ele, por sua QVT (M. C. Ferreira et al., 2011). A adoção de atividades de natureza compensatória do desgaste vivenciado em função do trabalho privilegia os resultados organizacionais e tem como finalidade o aumento da produtividade e da resistência física e mental do indivíduo, para que ele lide melhor com as contradições impostas pelo modo de gestão da organização, tirando do foco a busca pela QVT como algo sustentável e que ataque as origens do problema, atendo-se apenas às suas consequências (M. C. Ferreira et al., 2009a).

É exatamente essa lógica, a de atuar nas consequências, definindo o sujeito como variável de ajuste, que confere um perfil assistencialista às abordagens hegemônicas de QVT, pois elas nada mais contribuem a não ser para soluções paliativas dos problemas que o trabalhador vivencia no CBPS.



Pesquisas mostram que a hipótese de que a abordagem assistencialista é hegemônica, pelo menos no Brasil, é bastante plausível. M. C. Ferreira et al. (2011, p. 166-167) realizaram um estudo exploratório de empresas brasileiras que oferecem, pela *Internet*, serviços no campo da QVT. O levantamento foi feito utilizando uma amostra de conveniência e possibilitou a identificação de quarenta empresas que disponibilizam esse tipo de atividade.

De maneira geral, foi possível perceber que as empresas oferecem um “cardápio de serviços”, composto por dez tipos de ações diferentes, totalizando oitenta e cinco atividades voltadas direta ou indiretamente para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, conforme listado a seguir:

- a) *Menu* Suporte Psicológico (N = 9): autoconhecimento; educação para a saúde emocional; gerenciamento do estresse; críticos (assaltos, sequestros, acidentes); mapa astral; meditação; oficina de relaxamento; e plantão psicológico;
- b) *Menu* Suporte Físico-Corporal (N = 10): Escola da postura; fiscal da postura; *blitz* postural *day*, *blitz* ergonômica; cinésio laboral; ginástica corretiva postural; ginástica laboral (intervalo saudável: aquecimento, compensação e relaxamento); caminhada e corrida; mergulho técnico recreativo; montanhismo (*mountainlife*); e pilates;
- c) *Menu* Terapias Corpo-Mente (N = 13): alinhamento energético com pedras quentes; aromaterapia; arte terapia; auriculoterapia; cinesioterapia laboral; dietoterapia; geocromoterapia; e grupos operativos;
- d) *Menu* Abordagens Holísticas Orientais (N = 8): acupuntura, auriculo acupuntura; florais; massagem ayurvédica; *reike*; *shiatsu*; sinastria; *tai chi chuan*; yoga e yoga laboral;

- e) *Menu* Reeducação Nutricional (N = 4): alimentação saudável; acompanhamento para ganho/perda de peso; controle dos fatores de risco; orientação nutricional personalizada;
- f) *Menu* Atividades Culturais e Lazer (N = 8): cinema; danças de salão e ritmos; festas; músicas (corais); passeios; shows; teatros; viagens de integração;
- g) *Menu* Programas (N = 11): programa antitabagismo; programa de apoio; programa de combate ao sedentarismo; programa de reeducação postural global; programa de responsabilidade social; programa de responsabilidade socioambiental; programa de suporte social; programa de transição profissional; programa de tratamento da dependência química; programa integrado *Learning Life* (ações educativas, saúde e bem-estar escolar, capacitação de educadores e funcionários); programa de voluntariado empresarial;
- h) *Menu* Suporte em Treinamento (N = 5): *coaching* de saúde e estilo de vida, elaboração dos “guias pessoas de saúde”; palestras (educativas, motivacionais, de conscientização, sobre orçamento familiar); planejamento financeiro pessoal na empresa; treinamentos psicoeducativos;
- i) *Menu* Diagnósticos (N = 8): avaliação do estado de saúde, *personal health*; avaliação e acompanhamento individual (ganho e perda de peso); avaliação física; avaliação postural; mapeamento de necessidades; mapeamento do perfil de risco e estilo de vida do funcionário e dependentes; *screenings* biométricos; teste de vulnerabilidade cardíaca;
- j) *Menu* Suporte Corporativo: academias corporativas; *call center* de saúde (ativo e receptivo); clube da caminhada; coordenação de *fitness* corporativo; implantação e gerenciamento de salas antiestresse; monitoramento do absenteísmo; oficina de esportes; *personal health*; visitas de *benchmarking* nacionais e internacionais.

Saber que existem empresas ofertando esses serviços como sinônimo de QVT e que ações com essas características são utilizadas dentro do CBPS como forma de aliviar as percepções de mal-estar dos trabalhadores demonstra como a responsabilidade pela adaptação ao ambiente depende apenas do trabalhador. Alguns tipos de ações possuem alguma importância ao oferecer opções para que os trabalhadores lidem com questões como dependência química ou planejamento financeiro. Esse tipo de ação pode ser classificado como assistencial (e não assistencialista), uma vez que possui caráter válido e necessário para o desenvolvimento e bem-estar do indivíduo, se for acompanhada de ações preventivas focadas nas necessidades dos trabalhadores (M. C. Ferreira, 2011a).

Todavia, não parece razoável, sério, profissional e científico, assumir a QVT como sinônimo de ações como mapa astral, alinhamento energético com pedras, entre outras do mesmo tipo. No médio e longo prazos, um dos efeitos principais dessas ações é justamente o contrário do que os gestores esperam: baixa adesão e descrença do trabalhador em relação aos cuidados da organização com sua QVT, pois ele é o primeiro a notar que suas vivências de mal-estar são cuidadas de modo paliativo.

É justamente essa uma das principais lacunas que esta pesquisa pretendeu ajudar a preencher. Acredita-se que a QVT deva ser calcada em pressupostos científicos e empiricamente comprovados pela Ergonomia da Atividade, conferindo robustez às ações de diagnóstico, política e programa e permitindo ações efetivas nas origens dos problemas e sustentáveis ao longo do tempo (M. C. Ferreira et al., 2009a).

Outro estudo que comprova o caráter hegemônico de ações assistencialistas é o realizado por Paschoal e Medeiros (2015). As autoras investigaram quais ações foram desenvolvidas para a promoção de QVT em organizações públicas e seus impactos sobre o trabalhador. Um dos resultados empíricos encontrados foi a baixa adesão às ações, posto que, como as organizações utilizavam um “cardápio de serviços”, elas não consideravam suas

especificidades, ignorando as verdadeiras causas do mal-estar dos trabalhadores e as variáveis do ambiente organizacional.

Além disso, era notório, no contexto estudado, que os trabalhadores percebiam que, passado algum tempo, as questões presentes nas raízes dos problemas que eles vivenciavam (assédio moral, carga excessiva de trabalho, mobiliário inadequado, entre outros) não eram alteradas. Na prática, acontecia o oposto do pretendido pela organização: baixa adesão e descrédito por parte dos trabalhadores em relação a iniciativas futuras dessa natureza (Paschoal & Medeiros, 2005).

Essas práticas hegemônicas de QVT visam o fortalecimento do trabalhador por intermédio do aumento de suas resistências física e mental. Isso ocorre com sua participação em atividades momentâneas e passageiras, oferecidas pela organização, que possibilitem a gestão das consequências negativas dos contextos de trabalho (foco no indivíduo) de modo mais flexível para, então, ser possível manter a produtividade esperada pela organização (foco na produtividade da organização).

O descompasso entre problemas e práticas de QVT funciona como um “ofurô corporativo” (M. C. Ferreira, 2006), apenas mascarando, por alguns instantes, os desgastes vivenciados pelos trabalhadores em seus contextos laborais. De acordo com M. C. Ferreira et al. (2009a), as atividades que compõem as ações assistencialistas não são inúteis, contudo, possuem caráter paliativo. Na prática, elas são usadas como forma de encobrir as perspectivas ideológicas de trabalho e do ser humano que lhes são subjacentes, consequência do modelo de gestão da produção e do trabalho adotado pela organização.

Diversos são os autores que discutem sobre ações assistencialistas de QVT, podendo citar: Bom Sucesso (2002), Limongi-França (2004) e Silva e Marchi (1997), dentre outros. Limongi-França (2004) afirma que a busca pela produtividade representa uma política decisiva para as organizações e que, para promover um contexto de trabalho produtivo, é

necessário criar modelos gerenciais efetivos de QVT. Nessa afirmação, fica evidente o foco na produtividade organizacional, sendo a QVT um meio para o alcance desse objetivo.

A abordagem preventiva, apresentada no próximo tópico, surge como possível alternativa à necessidade de um meio que considere as representações e anseios dos trabalhadores na busca pela QVT, tendo como ponto de partida o sujeito e não apenas a produtividade organizacional.

### ***2.3.2 Abordagem preventiva de qualidade de vida no trabalho***

A urgência em encontrar uma abordagem que não enxergue o trabalhador como variável de ajuste, e sim como parceiro na construção de um ambiente de trabalho saudável, fomenta a discussão sobre a abordagem preventiva de QVT. Uma vez que o foco contempla não apenas a produtividade organizacional, mas também as reais necessidades dos trabalhadores, entendendo essas como pressuposto da produtividade saudável, novos caminhos passam a ser delineados para que mudanças que visem o resgate do sentido humano do trabalho e o fortalecimento de organizações socialmente responsáveis ocorram.

M. C. Ferreira et al. (2009) definem cinco premissas estratégicas para a instrumentalização da abordagem preventiva de QVT:

- a) mudança de mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho com o intuito de remover valores, crenças e concepções que possam apresentar obstáculos para a promoção da QVT;
- b) indissociabilidade entre produtividade e bem-estar, resgatando o papel ontológico do trabalho, o qual implica em conceber produtividade como aspecto positivo, um meio de exercício do bem-estar;
- c) adoção de modelo antropocêntrico de gestão do trabalho, valorizando os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados e promovendo o

reconhecimento individual e coletivo e a participação efetiva dos trabalhadores, principalmente nas decisões vinculadas ao seu bem-estar;

- d) adoção de política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo e que instigue a reflexão acerca dos problemas que comprometam a QVT;
- e) implantação de programa de QVT transversal a toda a estrutura da organização, com engajamento dos dirigentes e gestores.

A partir das premissas apresentadas, é possível afirmar que a abordagem preventiva de QVT possui o olhar centrado nos trabalhadores. Ela tem como foco o indivíduo, na figura do trabalhador, e, a partir de suas percepções, constrói ações com o objetivo de maximizar suas vivências de bem-estar no trabalho e minimizar as de mal-estar.

M. C. Ferreira (2011a) propõe, a partir da aplicação da Ergonomia da Atividade, um novo olhar sobre QVT, o qual vai de encontro à abordagem hegemônica. A abordagem preventiva de QVT é baseada no enfrentamento das situações geradoras de mal-estar no ambiente de trabalho, seguindo a lógica de evitar o chamado “ofurô corporativo”. Ela é percebida como tarefa de todos na organização, desde os gestores até os trabalhadores operacionais, conciliando o bem-estar, a eficiência e a eficácia no contexto de trabalho, de modo a antecipar possíveis problemas relacionados à QVT e não enfrentá-los depois. A partir dessa abordagem, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo da QVT e passa a ser sua consequência (M. C. Ferreira et al., 2009a). Segundo M. C. Ferreira et al. (2011), a saúde e as vivências de bem-estar no trabalho são privilegiadas quando se atua de maneira concreta sobre os diferentes componentes do trabalho que têm impacto real nos trabalhadores.

Para M. C. Ferreira (2011a), a Ergonomia da Atividade serve como instrumento analítico para a atuação no campo da QVT, visto que possibilita a compreensão do objeto

estudado (produção de conhecimentos) e propõe alternativas (aplicação de conhecimento) que articulam de maneira harmoniosa o bem-estar dos trabalhadores, a eficiência e a eficácia de suas atividades (M. C. Ferreira, 2011a). Além disso, aplicar a ergonomia à Qualidade de Vida no Trabalho implica em operacionalizar a sua principal premissa: adaptar o trabalho ao ser humano e não o contrário.

A seguir, serão apresentados os fundamentos teóricos da Ergonomia da Atividade à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) que embasarão esta pesquisa.

### ***2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho: alguns indicadores bibliométricos do período de 2000-2015.***

De acordo com Araújo (2006), a pesquisa bibliométrica (PB) diz respeito à aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para desvendar aspectos da literatura e de outros meios de comunicação. O autor afirma que esse tipo de pesquisa é caracterizado por duas preocupações: a análise da produção científica e a busca de benefícios práticos imediatos para bibliotecas.

Foi realizada pesquisa bibliométrica sobre a produção científica em QVT com o intuito de conhecer as características bibliográficas da Qualidade de Vida no Trabalho nos últimos 15 anos. Apesar de já ter sido abordado o quadro de referência teórica utilizado nesta pesquisa, faz-se pertinente demonstrar como a literatura contemporânea de QVT comporta-se, tendo por base alguns indicadores de interesse sobre ela, desenvolvidos em função dos objetivos da presente pesquisa.

Para a busca dos artigos foram utilizadas as bases de dados Capes e Spell. O recorte temporal utilizado foi entre os anos de 2000 e 2015; os idiomas escolhidos foram o português ou inglês; a classificação Qualis deveria ser maior ou igual a B1 e o periódico deveria ter revisão por pares. Os *strings* de busca utilizados na pesquisa foram: Qualidade de Vida no

Trabalho/*Quality of Work Life/Quality of Worklife/Quality of Life at Work* e programa/*program*.

Foram realizadas quatro buscas na base Spell. A primeira continha o *string* “*Quality of Work Life*” no título do artigo. Para essa pesquisa, foram encontrados seis artigos, porém apenas dois respondiam ao critério da avaliação Qualis maior ou igual a B1. A segunda pesquisa feita nessa base teve como *string* “*Quality of Life at Work*”. Houve o retorno de cinco artigos, todos com classificação maior ou igual a B1. A terceira pesquisa utilizou o *string* “Qualidade de Vida no Trabalho” no título do artigo e “programa” no resumo. Essa pesquisa encontrou quatro artigos, porém apenas dois com a classificação Qualis exigida. A última pesquisa utilizou como *string* a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” no título, e teve como retorno quarenta e três artigos, contudo, somente vinte e dois possuíam classificação Qualis superior ou igual a B1.

Na base de dados Capes foram realizadas três pesquisas. A primeira contava como palavra-chave a expressão “*Quality of Work Life*” no título, e a palavra “*program*” em qualquer um dos campos. Foram encontrados quarenta e três artigos, porém, apenas onze possuíam classificação Qualis maior ou igual a B1. A segunda pesquisa teve como *string* a expressão “*Quality of Life at Work*” no título, e teve como resultado nove artigos, dos quais sete atendiam ao critério da classificação Qualis. A última pesquisa utilizou o *string* “Qualidade de Vida no Trabalho” no título, e obteve trinta e oito artigos, mas apenas vinte e dois eram classificados acima de B1.

Do total de cento e quarenta e oito artigos encontrados, trinta e sete eram repetidos e cinquenta oito possuíam classificação Qualis inferior a B1, o que resultou em cinquenta e três artigos considerados válidos para análise. Após a aplicação dos filtros de busca, os artigos foram colocados em uma planilha de Excel, que serviu como instrumento de análise, e foram classificados de acordo com suas características:



- a) demográficas: ano de publicação, nacionalidade do periódico, escopo do estudo e esfera de aplicação do estudo;
- b) metodológicas: natureza da pesquisa (teórica e empírica), delineamento (descritivo, correlacional, explicativo-causal, não se aplica), natureza dos dados (qualitativa, quantitativa, quali-quantitativa, não se aplica), método (*survey*, estudo de caso ou pesquisa-ação, experimento, não se aplica), recorte temporal (longitudinal, transversal, não se aplica) e amostragem (censitária, probabilística, não probabilística, não se aplica);
- c) teóricas: abordagem de QVT utilizada (hegemônica e contra-hegemônica), aborda política ou programa de QVT (sim e não), fundamenta-se na ergonomia da atividade aplicada a Qualidade de Vida no Trabalho (sim e não).

O delineamento da pesquisa bibliométrica é caracterizado como descritivo com abordagem quantitativa, sendo sua amostra não probabilística. O procedimento de análise deu-se por meio da estatística descritiva e inferencial (teste qui quadrado).

A partir dos resultados gerados, foi possível traçar o perfil dos artigos sobre QVT publicados nos últimos quinze anos. Tomando como base a análise do qui quadrado ( $\chi^2$  tabelado = 68,83; GL = 52;  $\alpha = 0,05$ ), percebeu-se que não existe influência entre as variáveis: abordagem de QVT (hegemônica/contra-hegemônica), ênfase em política e programa de QVT e utilização da EAA\_QVT como fundamentação (Tabela 5). Esse resultado indica que o embasamento pela EAA\_QVT e o foco na construção de política e programa de QVT independem da abordagem de QVT adotada.

Tabela 5 - Correlação entre as variáveis teóricas

Correlação calculada	Abordagem de QVT utilizada	Possui ênfase em programa de QVT	Utiliza abordagem metodológica EAA_QVT
Possui ênfase em programa de QVT	5,51	-	3,42
Abordagem de QVT utilizada	-	5,51	6,43
Utiliza abordagem metodológica EAA_QVT	6,43	3,42	-

Nota: Grau de Liberdade = 52,  $\chi^2$  Tabelado = 68,83 e  $\alpha = 0,05$ .

Com base na análise da amostra de artigos, percebeu-se que a EAA\_QVT foi utilizada apenas em conjunto com a abordagem contra-hegemônica de QVT. Cabe ressaltar alguns achados: (a) dos poucos estudos com ênfase em programa de QVT, apenas um é longitudinal; (b) a proposta de construção de política e programa de QVT baseada na abordagem contra-hegemônica e, logo, na EAA\_QVT, é fortemente centrada em apenas um grupo de pesquisa no Brasil, responsável pela criação da EAA\_QVT no país, e que tem produzido conhecimento de modo quase que hegemônico sobre essa abordagem, o que pode ser considerado um limitador, na medida em que ainda não há grande disseminação da abordagem no Brasil e a citação de referências sobre o tema passa a depender de poucos e repetidos autores, como poderá ser visto adiante.

Em aspectos gerais, conforme Tabela 6, os artigos apresentaram as seguintes características: 55% foram aplicados na esfera pública; 89% possuíam escopo de estudo profissional aplicado; 91% possuíam natureza empírica; 55% possuíam delineamento descritivo; 49% eram de natureza de dados quantitativos; 62% utilizaram como método da pesquisa o *survey*; 91% possuíam recorte temporal transversal; 53% trabalharam com amostragem não probabilística; 7% utilizaram a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho como fundamentação; 15% utilizaram abordagem contra-hegemônica da QVT; e 21% possuíam ênfase em programa de QVT.

Tabela 6 - Variáveis teóricas x variáveis demográficas/metodológicas

Variáveis demográficas/metodológicas		Variáveis teóricas					
		Abordagem utilizada		Política e programa de QVT		Possui embasamento na EAA_QVT	
		Hegemônica	Contra-hegemônica	Sim	Não	Sim	Não
Amostragem	Censitária	22%	38%	9%	29%	25%	24%
	Probabilística	13%	13%	18%	12%	0%	14%
	Não probabilística	53%	50%	64%	50%	75%	51%
Natureza	Teórico	11%	0%	9%	10%	0%	10%
	Empírico	89%	100%	91%	90%	100%	90%
Delineamento	Descritivo	51%	75%	73%	50%	100%	51%
	Correlacional	36%	25%	18%	38%	0%	37%
	Explicativo-causal	2%	0%	0%	2%	0%	2%
Natureza dos dados	Qualitativa	16%	38%	36%	14%	50%	16%
	Quantitativa	49%	50%	36%	52%	25%	51%
Método	Quali / Quanti	24%	13%	18%	24%	25%	22%
	Survey	56%	100%	36%	69%	100%	59%
	Estudo de caso	31%	0%	55%	19%	0%	29%
Recorte temporal	Longitudinal	9%	13%	9%	10%	25%	8%
	Transversal	80%	88%	82%	81%	75%	82%
Nac. periódico	Nacional	67%	75%	100%	60%	100%	65%
	Internacional	33%	25%	0%	40%	0%	35%
Escopo estudo	Prof./Aplicado	89%	88%	91%	88%	100%	88%
	Acade./Básico	11%	13%	9%	12%	0%	12%
Esfera de aplicação do estudo	Pública	49%	88%	55%	55%	75%	53%
	Privada	29%	13%	27%	26%	25%	27%
Delineamento	Mista	11%	0%	9%	10%	0%	10%
	Descritiva	51%	75%	73%	50%	100%	51%

Em relação ao tema dos artigos, foram encontradas sete temáticas principais: percepção de QVT (42%); correlação de QVT com outras variáveis (28%), construção de instrumento de avaliação de QVT (11%); programa de QVT (11%); evolução de QVT (4%); Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (2%); e Legislação Trabalhista e QVT (2%).

A pesquisa bibliográfica realizada possibilitou verificar que os artigos, em sua maioria, possuem natureza empírica, o que reflete a necessidade de estudos teóricos sobre o tema. Já em relação ao delineamento, houve predomínio do tipo descritivo e apenas um caso

explicativo-causal. A maior parte dos artigos possuía amostra não probabilística, enquanto a probabilística foi a menos encontrada. O método mais utilizado nesse tipo de pesquisa é o *survey*, e a esfera com maior número de aplicação é a pública.

Dentre os artigos analisados, oito possuem viés preventivo de QVT, sendo que apenas dois abordam política e programa e são fundamentados pela EAA\_QVT; já dos quarenta e cinco artigos que possuem viés assistencialista, somente nove tratam sobre programas de QVT.

No que tange aos artigos de viés preventivo e que tratam de programas de QVT, M. C. Ferreira et al. (2009a) afirmam que a participação de dirigentes e gestores na concepção e implantação de programas de QVT é imprescindível, uma vez que eles podem facilitar ou colocar obstáculos à implementação desses programas. Os autores afirmam que existem três aspectos fundamentais na implantação de um programa de QVT: solução de continuidade, mudança da cultura organizacional e respeito às diferenças.

Na mesma esteira, M. C. Ferreira et al. (2009b) afirmam que a gestão de QVT no serviço público federal brasileiro apresenta um descompasso entre as ações que são realizadas e os problemas encontrados. Os autores apontam três aspectos da produção científica sobre o tema: o foco das práticas gerenciais de QVT é o indivíduo; as atividades de QVT realizadas são de natureza assistencial; e as práticas de gestão possuem ênfase na produtividade, o bem-estar é tratado de modo acessório. Esses apontamentos levaram os autores a propor uma agenda de trabalho que tivesse como um de seus tópicos a construção das bases de abordagem de QVT preventiva com o intuito de resgatar o sentido entre as condições de trabalho – organização – relações socioprofissionais e as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Monaco e Guimarães (2000), em seu artigo, afirmam que se faz necessária a construção de contextos de trabalho saudáveis, com a participação de todos nas decisões que os afetam. Os autores declaram que os programas de QVT devem combinar ambientes

participativos com um estilo de vida mais humano, integrando de forma harmônica o homem ao contexto organizacional.

Souza e Bastos (2009) afirmam que as organizações que empregam práticas de gestão inovadoras normalmente concebem a QVT por uma perspectiva multidimensional, o que ocorre devido, dentre outras coisas, ao aumento na participação dos trabalhadores nas decisões. Segundo os autores, abordagens clássicas e mecanicistas da administração são empregadas quando a organização possui um entendimento limitado da noção de QVT.

Schimdt et al. (2013) avaliaram a QVT e a presença da síndrome do *burnout* dos profissionais de enfermagem de uma Unidade de Terapia Intensiva. Os autores ressaltam a importância da implementação de programas de QVT para diminuir o risco de doenças ocupacionais, o que beneficiaria tanto os trabalhadores quanto as instituições.

Regis Filho e Lopes (2001) fazem um estudo teórico sobre QVT, empresa holística e a ecologia empresarial. Os autores afirmam que os trabalhadores são o grande diferencial de uma organização caso ela queira ser competitiva e que, para isso, ela precisa investir em programas de promoção de saúde. Eles declaram que o programa de QVT deve ser desenvolvido pela Diretoria de Gestão de Pessoas e que, por meio dele, é possível adaptar o indivíduo ao seu ambiente de trabalho, possibilitando o aprimoramento das práticas administrativas.

Diante do exposto, percebe-se que alguns dos artigos que possuem viés assistencialista de QVT priorizam a participação do trabalhador na confecção de programas com o intuito de melhorar seu ambiente de trabalho e a produtividade das organizações. Porém, do mesmo modo, ainda são encontradas práticas de QVT que visam apenas os resultados e a adaptação do trabalhador ao seu contexto de trabalho, tornando-o mais resiliente às contradições experimentadas no ambiente de trabalho.

Conclui-se, portanto, que existe uma lacuna na produção científica, no que diz respeito à construção de programa de QVT contendo ações voltadas às necessidades dos trabalhadores e, principalmente, de uma política de QVT norteadora dessas ações, utilizando como abordagem a QVT preventiva e com a participação ativa de todos os trabalhadores.

Por conseguinte, o tema abordado nesta dissertação apresenta-se pertinente e contribuirá para o aperfeiçoamento dessa temática.

## **2.4 ERGONOMIA DA ATIVIDADE APLICADA À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A opção pelo uso do modelo proposto por M. C. Ferreira (2011a) é viabilizada uma vez que ele possui fundamentos teóricos e metodológicos que vão ao encontro dos objetivos apresentados por esta pesquisa. Contudo, para a compreensão do modelo, faz-se necessária a introdução do conceito de ergonomia.

Segundo M. C. Ferreira, Almeida e Guimarães (2013), o termo ergonomia foi utilizado pela primeira vez em 1857, pelo polonês Wojciech Jastrzębowski, que utilizou os radicais gregos *ergon* (trabalho) e *nomos* (regras leis) para dar origem ao neologismo conhecido hoje como ciência do trabalho ou de normatização do trabalho. De acordo com essa definição, a ergonomia propõe o entendimento da atividade humana em termos de esforço, pensamento, relacionamento e dedicação.

Após a Segunda Guerra Mundial, em 1948, foi criada a *Research Ergonomics Society* com o objetivo de reunir engenheiros, psicólogos e fisiologistas para adequarem os *cockpits* dos aviões de caça ingleses. A princípio, o foco da ergonomia era a compreensão das exigências do trabalho, centrado fundamentalmente no gestual, no grupamento das informações, nos procedimentos adotados nos sistemas de produção e nos processos de pensamento. Essa visão rendeu à ergonomia o estereótipo de “ciência do posto de trabalho”,

contudo, atualmente, esse é apenas um dos enfoques adotados pela ergonomia (M. C. Ferreira, 2008).

Diante dos diversos conceitos encontrados para a ergonomia na literatura, faz-se necessário definir qual foi o adotado por este estudo. A opção foi feita levando em consideração o enfoque antropocêntrico, fundamental para uma abordagem preventiva de QVT:

A ergonomia pode ser definida como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas. (M. C. Ferreira, 2003, p. 22).

A diversidade de práticas em ergonomia originou distintos campos de intervenção (projetos e correção) e de abordagens ou escolas particulares (*HumanFactors* e *Ergonomie de l'activité*), cujas principais características estão expostas na Tabela 7 (M. C. Ferreira, 2008).

**Tabela 7 - Abordagens atuais da ergonomia**

<b>Abordagem anglo-saxônica</b>	<b>Abordagem franco-belga</b>
a) Foco na execução de projetos ou concepção de produtos;	a) Foco na análise da atividade dos trabalhadores e usuários/clientes (situações reais de trabalho);
b) Adaptação dos produtos ao perfil dos usuários (funcionalidade e conforto);	b) Adaptação das tarefas às características dos trabalhadores;
c) Viés experimental (contextos de laboratório, neutralidade do pesquisador e controle de variáveis);	c) Viés qualitativo (pesquisa participante com o engajamento do pesquisador);
d) Também denominada Fatores Humanos ( <i>HumanFactors</i> ).	d) Também denominada ergonomia da atividade ou ergonomia de correção.

Fonte: M. C. Ferreira e Antloga (2012).

O enfoque adotado por esta pesquisa, conforme assinalado anteriormente, situa-se no campo da Ergonomia da Atividade, a qual possui características que permitem encontrar um sentido amplo e preventivo da QVT. A Ergonomia da Atividade tem como propósito

compreender os indicadores críticos dos contextos de trabalho para modificá-los de maneira positiva, tendo como base uma solução que atenda às necessidades e aos objetivos dos diversos atores organizacionais (M. C. Ferreira, 2008; M. C. Ferreira & Antloga, 2012).

O indivíduo é visto, pela Ergonomia da Atividade, como um ser que pensa, sente e age propositadamente em um ambiente sociotécnico de trabalho, buscando alcançar resultados específicos. Desta maneira, compreender o que é relevante para o indivíduo é primordial, dado que possibilita o conhecimento acerca das verdadeiras contradições que são vivenciadas pelos trabalhadores, permitindo minimizá-las e maximizar as experiências de bem-estar (M. C. Ferreira, 2011a).

De acordo com M. C. Ferreira (2008), a Ergonomia da Atividade é capaz de contribuir com a melhoria da QVT, uma vez que é baseada em uma abordagem de natureza preventiva, cooperativa com outras ciências (administração, filosofia, psicologia) e, principalmente, em uma concepção ontológica do sentido do trabalho, a qual resgata seu papel humanizador no âmbito das organizações. M. C. Ferreira (2011a) aponta cinco pressupostos que devem ser seguidos para o êxito da intervenção guiada pela EAA\_QVT:

- a) conhecer para aplicar: o método tem como objetivo conhecer a inter-relação indivíduo-trabalho-organização para conseguir modificar os aspectos geradores de mal-estar no trabalho e fortalecer os de bem-estar. O que origina o método é o conjunto de indicadores críticos existentes no contexto organizacional, o qual justifica a necessidade de se promover a QVT;
- b) construir coletivamente: a participação de todos, principalmente dos trabalhadores, é fundamental para que os resultados alcançados sejam sólidos e sustentáveis. Essa participação deve ser:
  - i. Efetiva e não formal;
  - ii. Baseada no desejo voluntário dos participantes nas atividades previstas na



abordagem metodológica da EAA\_QVT;

iii. Ocorrer em todas as etapas da abordagem metodológica.

c) informar para formar: a informação é a matéria-prima que viabiliza o desenvolvimento da abordagem metodológica em QVT, ter acesso a ela acarreta em:

i. Conhecer, *in loco*, as situações de trabalho;

ii. Contatar os participantes da pesquisa;

iii. Analisar a documentação referente ao processo de trabalho.

As regras deontológicas referentes ao acesso às informações que guiam a abordagem metodológica são: (i) anonimato das fontes; (ii) acesso aos dados brutos apenas pela pesquisadora; (iii) divulgação acordada dos resultados, resguardando a identidade dos sujeitos e da instituição.

a) Respeitar a diversidade: a diversidade comporta duas dimensões interdependentes:

i. A variabilidade intra e interindividual, ou seja, as singularidades dos sujeitos;

ii. A variabilidade do contexto sociotécnico, isto é, as especificidades de cada instituição.

b) Compreender o fazer: o entendimento sobre o que faz o trabalhador e como ele o faz é o aspecto mais importante para perceber o trabalho como gerador de vivências de mal-estar e bem-estar no contexto laboral. A atividade integra, em um dado momento, todos os determinantes a serem considerados pelo trabalhador:

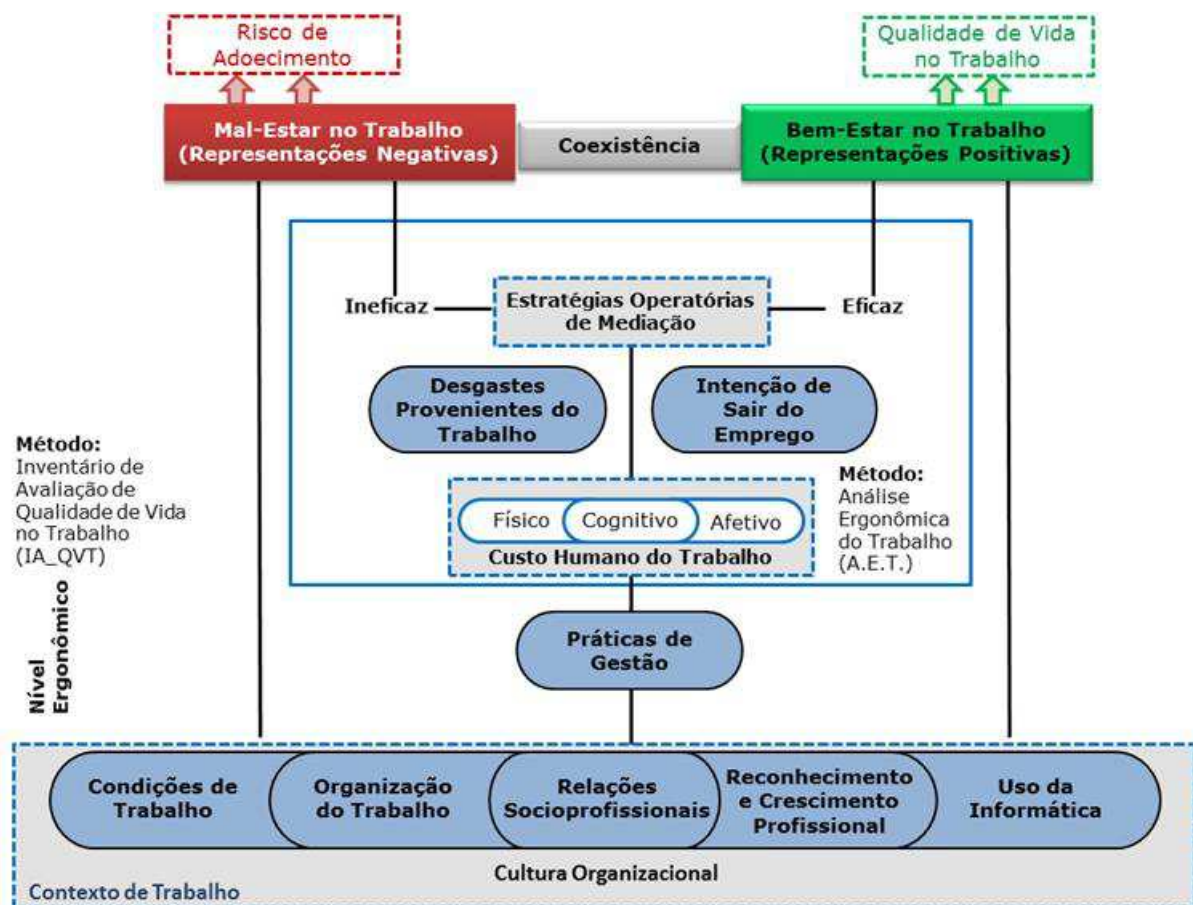
i. O desenvolvimento do estado pessoal, como, por exemplo, o desgaste, a saúde e o humor;

ii. As condições de trabalho oferecidas, como, por exemplo, os materiais e o

suporte;

- iii. As alterações da situação, como, por exemplo, o fluxo de clientes e o funcionamento dos equipamentos;
- iv. Os convívios sociais de trabalho, como, por exemplo, com os chefes e com os pares.

No enfoque da EAA\_QVT, o modelo teórico-descritivo proposto por M. C. Ferreira (2011a) norteia a condução do diagnóstico e possibilita a avaliação da QVT de determinado contexto de trabalho sob a ótica do trabalhador, tendo como base dois níveis analíticos: o nível macroergonômico (utilizado nesta pesquisa) e o nível microergonômico. Além da avaliação do contexto de trabalho, também é possível compreender os conceitos estruturadores de QVT e o método utilizado, conforme apresentado na Figura 1.



**Figura 1 - Modelo teórico-descritivo de avaliação de QVT**

Fonte: Adaptado de M. C. Ferreira (2011a).

Foi exatamente esse o modelo teórico metodológico adotado para nortear a construção teórica de referência e a operacionalização metodológica da presente pesquisa. A escolha desse modelo deu-se pelo fato de ele ser o mais referendado na literatura científica nacional no que diz respeito à EAA\_QVT, e também aplicado nas organizações públicas brasileiras, em especial na esfera do executivo, quando o foco é a promoção de QVT por meio de uma abordagem preventiva e focada na EAA\_QVT (M. C. Ferreira et al., 2009a). Certamente, a escolha e aplicação de tal modelo permitiram não apenas averiguar sua efetividade em responder o problema de pesquisa, mas, também, configurou-se em uma oportunidade para conhecer e analisar seus limites e possibilidades.

O nível macroergonômico aborda personagens passados e atuais que caracterizam o *locus* organizacional. A QVT é identificada, de acordo com esse nível, como um *continuum* de representações (percepções) que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional, o que permite identificar quais são os aspectos que o caracterizam na ótica dos empregados. É justamente nesse nível de análise que a presente pesquisa situa-se, além de abordar as seguintes dimensões do modelo teórico-descritivo apresentado: condições de trabalho; organização do trabalho; relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; uso da informática; práticas de gestão; afeto positivo; afeto negativo; desgastes provenientes do trabalho; intenção de sair da organização; e afastamento por motivo de doença pessoal do trabalho.

Segundo a abordagem proposta pelo autor, no nível macroergonômico, o método mais pertinente é o calcado na emersão das percepções dos trabalhadores por meio de perguntas abertas e fechadas, operacionalizadas por técnicas qualitativas e quantitativas de levantamento de dados (*survey*).

Dando sequência à descrição do modelo, no nível microergonômico, o método mais pertinente de investigação é a Análise Ergonômica Clássica do Trabalho (observação

sistemática, principalmente). Segundo M. C. Ferreira (2011a), as EMICs dos trabalhadores, nos campos afetivo, cognitivo e/ou físico podem ser eficazes ou não. Em sendo eficazes, o modelo prescreve que as representações dos sujeitos sobre o contexto de trabalho e sobre sua QVT serão predominantemente de bem-estar. Do contrário, em sendo ineficazes, as percepções dos trabalhadores serão de mal-estar no trabalho.

No *continuum* de representações existe uma zona de coexistência de bem-estar e mal-estar. O intuito dessa zona é explicitar, teoricamente, que não existe fronteira clara e bem delimitada entre mal-estar e bem-estar no trabalho. A ocorrência de tais sentimentos possui caráter dinâmico, podendo tramitar entre: predominância de representações de bem-estar no trabalho; coabitação de mal-estar e bem-estar no trabalho; e predominância de representações de mal-estar no trabalho.

As vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho surgem dos fatores estruturantes da QVT, conforme detalhado na Tabela 8. Esses fatores integram o nível analítico do diagnóstico macroergonômico, o qual possui como ferramenta metodológica o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

**Tabela 8 - Fatores estruturadores de Qualidade de Vida no Trabalho.**

Escala	Fatores estruturantes de QVT	Elementos integrantes
Contexto de Trabalho	Condições de Trabalho	<u>Equipamentos arquitetônicos</u> (piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts); <u>ambiente físico</u> (espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica); <u>instrumental</u> (ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar); <u>matéria-prima</u> (materiais, bases informacionais); <u>suporte organizacional</u> (informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios).

	Organização do Trabalho	<u>Divisão do Trabalho</u> (hierárquica; técnica; social); <u>missão, objetivos e metas organizacionais</u> (qualidade e quantidade; parametragens); <u>trabalho prescrito</u> (planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos); <u>tempo de trabalho</u> (duração e turnos da jornada; pausas; férias; flexibilidade); <u>processo de trabalho</u> (ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão); <u>gestão do trabalho</u> (controles; supervisão; fiscalização; disciplina); <u>padrão de conduta</u> (conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajas/vestimentas).
Contexto de Trabalho	Relações socioprofissionais de trabalho	<u>Relações hierárquicas</u> (chefia imediata; chefias superiores); <u>relações com os pares</u> (colegas de trabalho; membros de equipes.); <u>relações externas</u> (cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados).
	Reconhecimento e Crescimento profissional	<u>Reconhecimento</u> (do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia, chefia imediata e superiores; da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade); <u>crescimento profissional</u> (uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras).
	Uso da Informática	<u>Equipamentos</u> (condição dos equipamentos); <u>suporte técnico adequado</u> ; <u>aplicativos (softwares)</u> ; <u>intranet</u> (funcionamento); <u>correio eletrônico</u> (atendimento das necessidades); <u>sistema</u> (confiabilidade); <u>conexão</u> (qualidade).
Práticas de gestão	Práticas de gestão	<u>Execução das tarefas</u> (liberdade na execução; modo de gestão é flexível); <u>chefia imediata</u> (interesse pela opinião dos trabalhadores); <u>cooperação mútua</u> ; <u>modo de gestão</u> (obediência à hierarquia); <u>organização das tarefas</u> (decisões participativas).
Como nos sentimos no trabalho	Afeto positivo	<u>Emoções e humores positivos</u> (alegre; animado; contente; disposto; empolgado; entusiasmado; feliz; orgulhoso; tranquilo).
	Afeto negativo	<u>Emoções e humores negativos</u> (ansioso; chateado; com medo; com raiva; deprimido; entediado; frustrado; impaciente; incomodado; irritado; nervoso; preocupado; tenso).
	Desgastes provenientes do trabalho	<u>Impactos negativos do trabalho</u> (cansaço; esgotamento pessoal; tempo livre prejudicado pelo trabalho; levar serviço para casa; trabalhar no limite da capacidade).

Fonte: Adaptado de M. C. Ferreira (2011a).

Pode-se falar que o bem-estar no trabalho está ligado ao afeto positivo e que o mal-estar está relacionado ao negativo e aos desgastes provenientes do trabalho. Essas duas afirmações são possíveis, dado que os sentimentos de bem-estar e mal-estar no trabalho, apresentados na Tabela 2, estão relacionados às emoções dos afetos e os desgastes provenientes do trabalho são oriundos das exigências físicas, cognitivas e afetivas provindas do contexto organizacional.

As práticas de gestão aliadas às condições de trabalho, à organização do trabalho, ao reconhecimento e crescimento profissional, às relações socioprofissionais e ao uso da informática são os antecessores dos afetos e desgastes experimentados pelos trabalhadores. A partir de mudanças em algum desses fatores, é possível gerar melhorias no modo como os trabalhadores percebem o ambiente de trabalho, interferindo, inclusive, na intenção de sair da organização dos trabalhadores.

A cultura organizacional é o fenômeno que baliza e dá limites aos significados atribuídos pela organização e pelos próprios trabalhadores a cada uma das dimensões. Ela é transversal aos elementos que formam o contexto de trabalho e totalmente estratégica na interpretação das questões relacionadas à QVT. A cultura organizacional é composta por: linguagem e simbolismo; comportamentos; valores organizacionais; crenças; e ritos. Todos relacionados às dimensões estruturantes da percepção que os sujeitos têm de sua QVT.

No nível microergonômico, a compreensão da QVT dá-se por meio da análise aprofundada dos achados obtidos do nível macroergonômico. Ele busca analisar os impactos produzidos pelos fatores macroergonômicos e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as contradições do contexto de trabalho. Nesse nível são abordados conceitos já discutidos anteriormente: o custo humano do trabalho e as estratégias de mediação individual e coletivas.

M. C. Ferreira (2011a) aponta que os achados no nível macroergonômico representam apenas a ponta do *iceberg* e que, com o aprofundamento da análise do nível microergonômico, revela a base real dos problemas. Não obstante sua importância, a proposta da presente dissertação ateve-se apenas à elaboração de diagnóstico, política e programa com base no nível macroergonômico do modelo.

A validade desse modelo já foi testada em diversas pesquisas (Guimarães, 2007; Antloga, 2009; Branquinho, 2010; Andrade, 2011; Feitosa, 2010; Medeiros, 2011; Pacheco,

2011; Daniel et al., 2013; Fernandes, 2013; Carmo, 2014; Figueira, 2014; Santos, 2014; dentre outros), possibilitando o desenvolvimento dessa abordagem e garantindo sua validade para a utilização como modelo descritivo-metodológico deste estudo.

Dada a natureza não apenas acadêmico-científica desta proposta de pesquisa, mas, principalmente, seu caráter eminentemente aplicado ao setor público brasileiro, faz-se necessário a apresentação do aparato legal que sustenta o estudo e, ainda, como a QVT é abordada no serviço público do país, o que será apresentado no próximo tópico deste capítulo.

## **2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

A preocupação com a saúde do trabalhador pode ser observada tanto em normas gerais, como na Constituição (1988), em seu artigo sétimo, inciso décimo segundo, o qual estabelece como um dos direitos do trabalhador a “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”, quanto em leis mais específicas, como na Lei Orgânica nº 8.080/1990, a qual define saúde do trabalhador como:

[...] um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho. (BRASIL, 1990).

Em 2009, foi instituído pelo Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), com o objetivo de:

Art. 2 - O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo. (BRASIL, 2009).

As diretrizes gerais da Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS) foram estabelecidas pela Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013, com o intuito de “[...] subsidiar as políticas e projetos de promoção da saúde e de Qualidade de Vida no Trabalho, a serem implantados de forma descentralizada e transversal”.

São priorizadas ações que envolvam mudanças na organização e no ambiente de trabalho com foco na saúde, estimulando práticas que melhorem a QVT, e para a prevenção dos riscos, agravos e danos à saúde do servidor. Um dos objetivos das diretrizes da PASS é propiciar aos servidores ambientes de trabalho saudáveis, assegurando o bem-estar das pessoas inseridas no contexto laboral e contribuindo para a melhoria da QVT dos servidores. Ressalta-se que as ações devam ser capazes de atuar sobre os determinantes da saúde, intervindo, também, nas condições de trabalho. A PASS não determina o que deve ser feito, ela norteia as ações para que cada instituição possa implementá-las, levando em consideração suas particularidades.

Dado a natureza norteadora da PASS, os gestores públicos precisam adotar uma postura mais ativa, a fim de efetivar o exposto nessa política e oferecer aos trabalhadores condições saudáveis e que assegurem seu bem-estar. Entretanto, os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública, ao contrário das empresas privadas, devem obedecer a princípios específicos, como o da legalidade (o que pode ou não ser feito deve estar previsto na legislação), da impessoalidade (garante a igualdade e isonomia de todos os cidadãos), da moralidade (obediência a padrões éticos), da publicidade (os atos da Administração Pública devem ser de conhecimento público) e da eficiência (os recursos públicos devem ser utilizados da melhor maneira possível) (Oliveira et al., 2015).

Em 2011, o Decreto nº 7.602, de 07 de novembro de 2011, determinou que a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) teria como um de seus objetivos a “[...] promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, tendo como princípios



universalidade; prevenção; precedência das ações de promoção, proteção, prevenção, reabilitação e reparação; diálogo social; e integralidade”. De acordo com Licorio, Silva e Siena (2014), o aparato legal disponível atualmente no Brasil, em conjunto com o conhecimento técnico sobre o tema, possibilita que as organizações identifiquem os componentes básicos para a concepção de programas e projetos estratégicos na área da saúde. Eles afirmam que a preocupação dos legisladores com a saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores proporciona oportunidade para o aperfeiçoamento de ações sobre o tema, sendo necessário avaliar os impactos das ações de promoção de QVT a fim de que o processo da gestão da saúde do servidor seja favorecido.

Após a exposição do aparato legal sobre QVT no serviço público, esfera na qual este trabalho encontra-se, será apresentado referencial teórico que fundamenta a construção de política e programa de QVT.

## **2.6 POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A predominância de ações improvisadas e assistemáticas nas práticas gerais de Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público brasileiro tem impacto negativo na qualidade do processo de gestão de QVT dos órgãos. Os gestores não possuem conceito, diretrizes e estrutura organizacional necessários para a correta implementação das ações de QVT, o que revela a necessidade de um processo de gestão apoiado em bases teóricas, metodológicas e éticas mais sólidas, dado que, sem um método pré-definido, a avaliação dos resultados alcançados pelas ações de QVT é prejudicada (M. C. Ferreira et al., 2009a).

Nesse sentido, abordando especificamente os termos de interesse desta pesquisa, é válido dizer que, atualmente, no setor público brasileiro, é virtualmente inexistente a cultura organizacional de se empreender ações de QVT por meio de instrumentos e práticas formalizadas em políticas e/ou programas. Pesquisas já citadas demonstram que a realidade

dos processos voltados à QVT nas organizações é de desestruturação, o que confere ainda mais importância ao estudo.

De acordo com R. R. Ferreira e Ferreira (2015, p. 185), a existência de política e programa organizacionais de QVT é fundamental para “[...] a construção de práticas, processos, valores, crenças e representações acerca da QVT”. Segundo os autores (2015, p. 185), seus conceitos são:

- a) a política é o instrumento de referência maior, nela estão explicitados os fundamentos, princípios, valores e o conceito de QVT construído pelos trabalhadores da organização. Diz-se que política é “de Estado”, ou seja, perdura ao longo do tempo, independentemente da orientação que os gestores atuais possuem;
- b) o programa de QVT corresponde às ações concretas (o que, que, quando, onde, como, quanto) sugeridas pelos trabalhadores e aprovadas pelos dirigentes da organização. Diz-se que programa é “de governo”, pois, esse sim, deve ser alterado e atualizado ao longo do tempo para atender às demandas dinâmicas que se apresentam no mundo do trabalho.

Os autores afirmam que, quando embasada na ótica dos trabalhadores, a política de QVT tem caráter sustentável, dado que é institucionalizada, normatizada e incorporada ao planejamento estratégico da organização, dispondo de recursos financeiros específicos e estrutura operacional própria. Ela deve ser expressa pela concepção (conceito) de QVT, pelos fundamentos (normativos internos, externos e legais que justificam sua existência) e pelos princípios (valores) que norteiam as práticas de gestão de QVT da organização e, independentemente de mudanças nas gestões, ela deve ser permanente e alinhada com os resultados do diagnóstico de QVT.

A partir do diagnóstico de QVT, feito sob a ótica dos trabalhadores, é possível identificar subsídios valiosos para promovê-la (M. C. Ferreira, 2011a). Daniel et al. (2013) afirmam que a concepção de QVT de uma organização precisa ser clara e concisa, sendo constituída a partir da visão dos trabalhadores sobre o que é ou não fonte de bem-estar no trabalho. Nesse sentido, a política de QVT será norteadada pelos princípios de Qualidade de Vida no Trabalho e a cultura organizacional será o canal pelo qual os valores de QVT serão disseminados.

Após definida uma política de QVT sustentável, é fundamental que se elabore um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), no qual sejam definidas as ações concretas em QVT, consoantes com os resultados do diagnóstico e com o conteúdo da política. O PQVT fundamenta-se na elaboração de um conjunto de projetos, o qual deve ser, de fato, implementado e posteriormente avaliado pela organização.

Como na política, o programa de QVT deve ser institucionalizado, sendo parte integrante do planejamento estratégico e possuindo previsão orçamentária, recursos financeiros e estrutura operacional de suporte para o desenvolvimento dos projetos (M. C. Ferreira, 2011a). De acordo com Daniel et al. (2013), o PQVT deve ter limite temporal definido e englobar as diretrizes que servirão de fundamento para a condução da política, como também os projetos, ações e indicadores de controle da execução do programa.

O capítulo a seguir apresentará uma pesquisa bibliométrica feita sobre o tema QVT.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentada a abordagem metodológica proposta para operacionalização da pesquisa. Como dito anteriormente, o delineamento metodológico escolhido está fundamentado, tanto teórico como metodologicamente, pela Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Em termos de método, a pesquisa foi conduzida em três etapas (Figura 2):

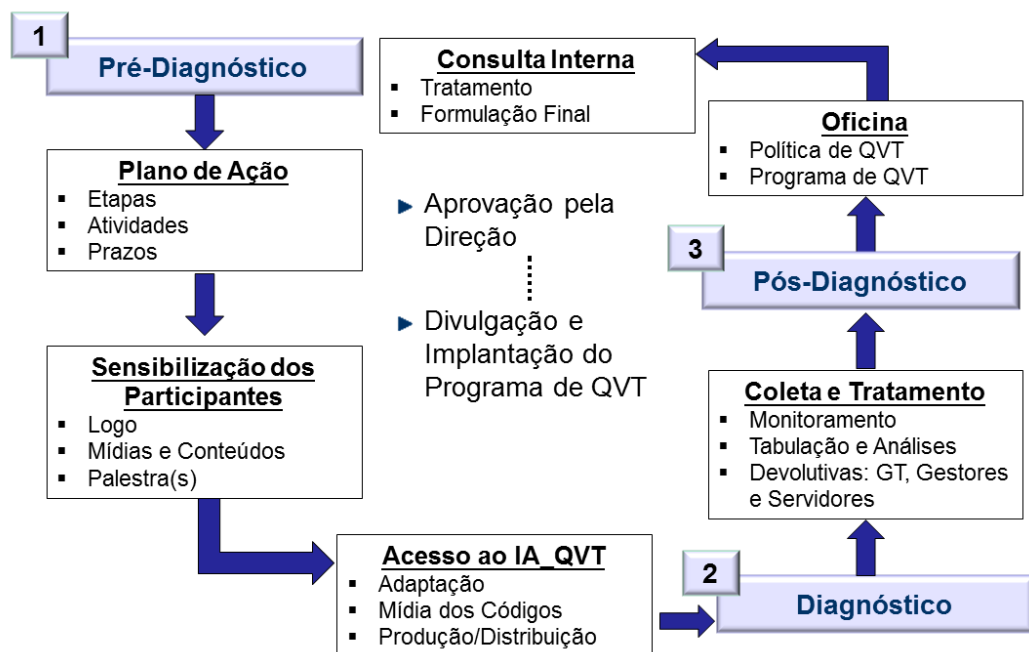


Figura 2 - Etapas da pesquisa

- a) pré-diagnóstico: fase de planejamento da pesquisa em conjunto com o GT da organização. É composto pelo Plano de Ação da pesquisa, responsável pela descrição das atividades necessárias, com seus respectivos prazos e responsáveis; pela Sensibilização dos Participantes, que, de acordo com M. C. Ferreira (2011a, p. 206), tem função estratégica no diagnóstico de QVT, uma vez que influencia diretamente a participação dos trabalhadores e possui como meta “fomentar no público-alvo uma relação de confiança, de interesse e de convencimento dos potenciais participantes sobre a importância, necessidade e pertinência do

- diagnóstico de QVT”; e pelo acesso prévio pela pesquisadora ao Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), que corresponde à adaptação do IA\_QVT à realidade do órgão e à distribuição aos trabalhadores do código que deu acesso ao inventário;
- b) diagnóstico: corresponde à aplicação propriamente dita do IA\_QVT e à análise dos dados, ou seja, à coleta e ao tratamento das informações, bem como ao monitoramento da participação dos trabalhadores durante o levantamento;
  - c) pós-diagnóstico: nesta etapa ocorrem oficinas com o Grupo de Trabalho (GT) do órgão a fim de estruturar a política e o programa de QVT embasados nas informações coletadas no diagnóstico. Após a construção conjunta da política e do programa de QVT, ocorre a aprovação do produto final pela Direção e sua posterior divulgação e implementação.

A Figura 2, ao mesmo tempo em que demonstra as etapas propostas para a condução da pesquisa, também enseja respostas à pergunta que deu origem ao estudo. Todas as etapas definidas têm como premissa operacionalizar a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho no sentido de adaptar o trabalho ao ser humano, prezando por um macrodiagnóstico prévio, baseado na visão dos usuários, para então propor ações práticas destinadas a enfrentar os problemas identificados, formalizando-as por meio de política e programa de QVT. Essa é uma das formas possíveis que a EAA\_QVT pode contribuir para o estudo no campo da gestão de QVT no setor público brasileiro.

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO**

A pesquisa foi do tipo empírica e com recorte transversal, uma vez que investigou fenômenos específicos de um período delimitado de tempo, não tendo como objetivo a comparação ou generalização dos resultados (Ludwig, 2009). Ela teve abordagem quanti-

qualitativa, a qual, segundo Michel (2009), é um importante meio de pesquisa social, dado que quantifica opiniões e analisa qualitativamente e de forma crítica seus resultados. Quanto ao delineamento, este trabalho pode ser classificado como descritivo, exploratório e aplicado. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), esse tipo de delineamento caracteriza-se pela identificação dos atributos básicos de um fenômeno, sem relacioná-los estatisticamente e é habitualmente utilizado quando as informações a respeito de determinada situação são escassas, o que confere à pesquisa o *status* de exploratória.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA**

A instituição estudada é uma agência, criada em 1951, vinculada a um órgão público. Não foi permitido que seu nome fosse divulgado no presente relato de pesquisa. Atualmente, ela possui como objetivo fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros, para isso, conta com 1.196 trabalhadores, dos quais 39,9% são servidores efetivos do órgão (477). Seu organograma é formado pela presidência e mais quatro diretorias, uma delas possui uma coordenação responsável pela promoção da qualidade de vida no trabalho.

Em 2010, foi realizado diagnóstico da QVT na instituição, o qual identificou a predominância de bem-estar no ambiente de trabalho (54,42%). Contudo, as percepções de mal-estar e de coexistência de bem-estar e mal-estar indicaram que ações de viés preventivo deveriam ser realizadas para garantir a QVT de seus trabalhadores, dado que 45,58% assinalaram a necessidade de mudanças.

Atualmente, o órgão conta com um Programa de Qualidade de Vida que possui a maior parte de suas ações com viés assistencialista, uma vez que a aplicação realizada em 2010 teve como produto apenas o diagnóstico, que possibilitou a compreensão das principais fontes de bem-estar e mal-estar do contexto, porém sem a construção da PPQVT. Esse fato

viabilizou que algumas ações de viés preventivo fossem colocadas em práticas, porém não foi possível realizar mudanças mais significativas e sustentáveis sem a presença da PPQVT.

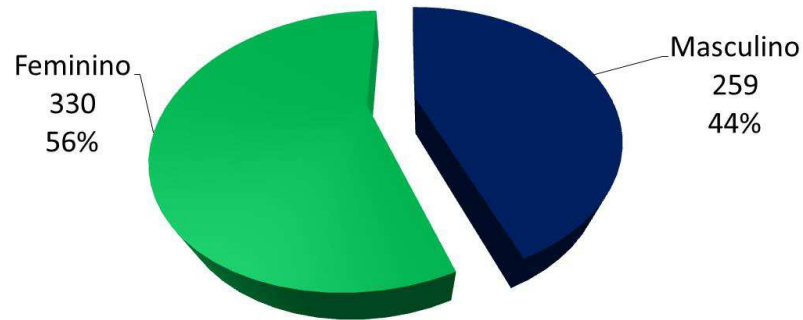
Isso posto, se torna imprescindível a realização de novo diagnóstico para que, a partir da visão dos trabalhadores, seja possível construir uma política e um programa específicos para os problemas relatados, e, assim, amenizar o mal-estar vivenciado e promover o bem-estar, assegurando a Qualidade de Vida no Trabalho de maneira sustentável e concreta.

### **3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

A população do diagnóstico foi composta por todos os trabalhadores da instituição, totalizando 1.196 sujeitos, sendo 41,6% prestadores de serviço, 39,9% servidores do quadro efetivo, 12,4% participantes do Programa de Iniciação ao Trabalho (menor aprendiz), 4,8% estagiários e 1,4% cargos comissionados. Esses números reforçam a importância da participação de todos, e não apenas dos pertencentes ao quadro efetivo do órgão, uma vez que, para que seja feito diagnóstico fiel da realidade, é fundamental a percepção de todos.

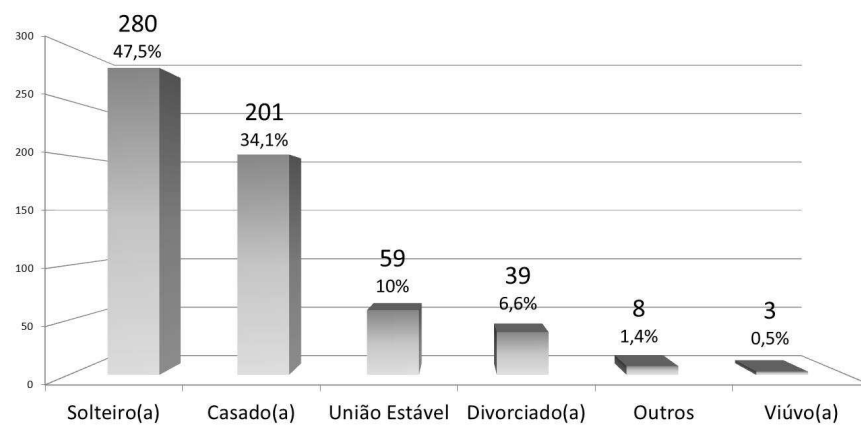
Com o intuito de encontrar a quantidade representativa de respondentes para a população do órgão, foi utilizado cálculo de amostragem aleatória simples, com intervalo de confiança de 98% e erro admitido de 0,3 pontos (para mais ou para menos), e concluiu-se que o N representativo para uma população finita de 1.196 é de 352 participantes. O inventário foi enviado a todos os trabalhadores da organização, sendo que foram considerados válidos para análise 615 casos, representando 51,42% da população de interesse. Apesar de o número de respondentes válidos ser representativo da população, a participação na pesquisa foi voluntária e não foi empreendida qualquer técnica de amostragem para alcançar tal representatividade, como seleção de respondentes por área, portanto, trata-se de uma amostra de conveniência por acessibilidade.

Quanto ao gênero, houve uma discreta predominância do sexo feminino, conforme observado na Figura 3.



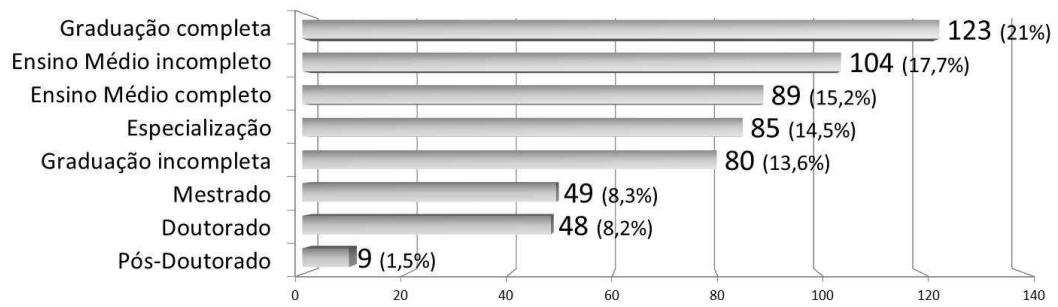
**Figura 3 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por gênero**

Verificou-se que a maioria dos respondentes é solteira (Figura 4) e que mais de 50% possui formação superior (Figura 5). É importante destacar que, por tratar-se de órgão intimamente ligado à pesquisa e extensão e que possui como visão ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da ciência, da tecnologia e da inovação, 60,8% dos respondentes com formação superior possui algum tipo de pós-graduação.



**Figura 4 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por estado civil**





**Figura 5 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por escolaridade.**

Como observado na Tabela 9, em média, os participantes trabalham há quase 11 anos no serviço público, atuam há 9,28 anos no órgão, estão há 5,54 anos na lotação atual e possuem idade média de 36,2 anos. Apesar de os índices de distribuição serem relativamente altos, esses dados sugerem que a amostra é experiente no que diz respeito ao órgão e ao serviço público, além de ser composta por pessoas maduras e que possuem conhecimento sobre o tema abordado no inventário.

**Tabela 9 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por idade, tempo de serviço no órgão, na lotação atual e no serviço público (em anos)**

	N (válidos)	Média	DP	Amplitude	Mínimo	Máximo
Idade	580	36,20	13,71	52	16	68
Tempo de serviço no órgão	576	9,28	10,63	38	0	38
Tempo de Serviço na lotação atual	564	5,54	7,25	35	0	35
Tempo no serviço público	509	10,88	11,78	45	0	45

Em relação ao vínculo dos respondentes, houve maior participação dos prestadores de serviço, seguido dos servidores. É importante salientar que a participação na pesquisa dialoga com a distribuição do número total de trabalhadores dentro do órgão (Tabela 10), o que contribuiu para um diagnóstico confiável e representativo da instituição avaliada.

**Tabela 10 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por vínculo**

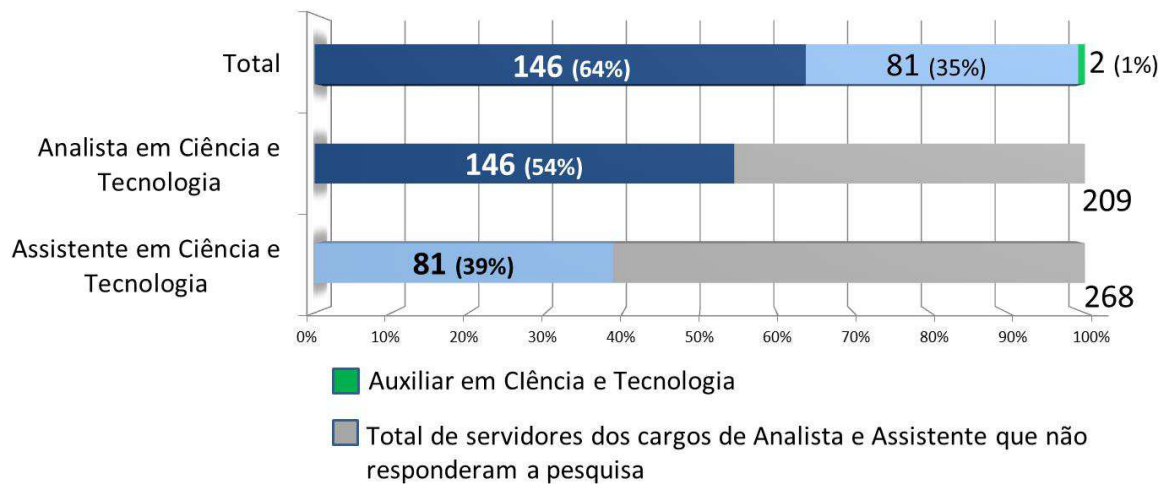
	<b>Total no Órgão</b>	<b>% Total no Órgão</b>	<b>Total de Respondentes</b>	<b>% Respondentes</b>
Prestador de Serviços	497	41,6%	268	45,8%
Servidor	477	39,9%	230	39,3%
Menor Aprendiz	148	12,4%	65	11,1%
Estagiário	57	4,8%	19	3,2%
Cargo Comissionado	17	1,4%	3	0,5%
<b>Total</b>	<b>1.196</b>	<b>100%</b>	<b>585</b>	<b>100%</b>

No que se refere à lotação dos respondentes, a Diretoria 1 apresentou maior número de participantes e a Coordenação A correspondeu a quase 20 % dos participantes (Tabela 11).

**Tabela 11 - Distribuição dos participantes do diagnóstico por lotação**

<b>Diretoria</b>	<b>%</b>	<b>Coordenação</b>	<b>%</b>
Diretoria 1	55	A	48
		B	20
		C	16
		D	16
Diretoria 2	12	E	47
		F	26
		G	26
		H	42
Diretoria 3	11	I	24
		J	21
		K	13
Diretoria 4	11	L	44
		M	33
Presidência	11	N	22
		-	-

Quase 65% dos servidores que responderam o IA\_QVT ocupam o cargo de Analista em Ciência e Tecnologia (Figura 6).



**Figura 6 - Distribuição de servidores respondentes de acordo com o cargo ocupado**

A Tabela 12 apresenta a síntese do perfil demográfico e profissiográfico predominante da amostra do diagnóstico que é possível deprender com base nos resultados apresentados acima.

**Tabela 12 - Síntese dos perfis demográfico e profissiográfico**

Demográfico		Profissiográfico	
Sexo:	Feminino (56%)	Vínculo:	Prestador de serviço (45,8%)
Escolaridade:	Graduação completa (21%)	Cargo:	Analista em Ciência e Tecnologia (63,8%)
Idade média:	36,2 anos (DP = 13,71)	Lotação:	Diretoria 1 (55,1%)

Como o órgão já havia realizado pesquisa com a mesma abordagem em 2010, para fins de breve menção, é pertinente apresentar alguns dados comparativos entre os estudos de 2010 e 2015. Em termos de perfil dos respondentes, por exemplo, observa-se notória homogeneidade entre as pesquisas de 2010 e 2015, exceto pelo tempo na lotação atual e no órgão, o que pode ser explicado pelo incremento no número de servidores aposentados nos últimos anos.

Um ponto que merece destaque é o aumento do percentual de participação, decorrente dos esforços do trabalho de sensibilização e que confirma a credibilidade do instrumento utilizado (Tabela 13). Apesar de o número total de trabalhadores no órgão ter diminuído nos

últimos cinco anos, o percentual de participação no diagnóstico teve considerável incremento, aproximadamente 10%, ultrapassando os 50% de participação. Esses dados sugerem que as ações organizacionais nesse período foram sustentáveis e o interesse dos trabalhadores pelo tema QVT cresceu.

**Tabela 13 - Comparativo do perfil dos respondentes IA\_QVT 2010 x 2015**

<b>Variável</b>	<b>Perfil IA_QVT 2010</b>	<b>Perfil IA_QVT 2015</b>
Total de trabalhadores	1.272	1.196
Total de participantes	520	615
% Participação	40,88	51,45
Sexo	Feminino (58%)	Feminino (56%)
Escolaridade	Graduação (26%)	Graduação (21%)
Lotação	Diretoria 1 (40,84%)	Diretoria 1 (55%)
Vínculo	Servidor (50%)	Prestador de Serviços (45,8%)
Cargo	Analista em Ciência e Tecnologia (66%)	Analista em Ciência e Tecnologia (64%)
Idade	39 anos (DP 13)	36,2 (DP 13,71)
Tempo de lotação	17 anos (DP 9)	5,54 anos (DP 7,25)
Tempo no órgão	22 anos (DP 11)	9,28 anos (PD 10,63)

A seguir será apresentado o perfil da amostra da etapa de elaboração da política e programa de QVT.

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA ETAPA DE ELABORAÇÃO DE PPQVT**

Já para a proposição da política e programa de QVT, foi formado um Grupo de Trabalho (GT) composto por vinte e um (21) membros da instituição, dez homens e onze mulheres, obedecendo a critérios de conveniência baseados na diversidade de áreas, funções, formação profissional, entre outros.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO

O instrumento de pesquisa utilizado nesta etapa foi o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), validado por M. C. Ferreira (2009). Ele possui natureza quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert, Alfa = 0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), além de servir como ferramenta para realização do diagnóstico e monitoramento da QVT em diferentes organizações. O referido questionário operacionaliza o modelo de referência adotado, permitindo realizar a pesquisa no que a EAA\_QVT denomina de nível macroergonômico, portanto, possibilitando a investigação do problema de pesquisa e o alcance dos objetivos geral e específicos da presente dissertação.

A parte quantitativa do IA\_QVT é composta por nove fatores estruturantes de QVT abordados pela EAA\_QVT.

- a) condições de trabalho: cinco itens, alfa 0,90;
- b) organização do trabalho: cinco itens, alfa 0,81;
- c) relações socioprofissionais: cinco itens, alfa 0,86;
- d) reconhecimento e Crescimento profissional: seis itens, alfa 0,92;
- e) uso da informática: sete itens, alfa 0,86;
- f) práticas de gestão: seis itens, alfa 0,74;
- g) afeto positivo (Paschoal & Tamayo, 2008): nove itens, alfa 0,95;
- h) afeto negativo (Paschoal & Tamayo, 2008): treze itens, alfa 0,94;
- i) desgastes provenientes do trabalho: cinco itens, alfa 0,68.

Em termos quantitativos, foram feitas duas questões acessórias aos participantes: (i) intenção de sair do emprego na organização (0 = nenhuma; 10 = alta) e (ii) “Nos últimos seis meses você afastou-se do trabalho por motivo de saúde pessoal?” (sim/não).

As questões abertas que compõem a parte qualitativa do IA\_QVT são:

- a) Em minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...;
- b) Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais bem-estar é...;
- c) Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais mal-estar é...;
- d) Comentários e sugestões.

A seguir serão apresentados os instrumentos da etapa de elaboração de Programa e Política de Qualidade de Vida no Trabalho (PPQVT).

### **3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DE PPQVT**

Para a etapa de elaboração de política e programa de QVT, foram utilizados roteiros estruturados de perguntas, que serviram como instrumentos para a condução de grupos focais, por meio de uma oficina que foi realizada no órgão, com a amostra anteriormente definida para essa etapa específica da pesquisa. Os instrumentos e o material de apoio utilizados nessa etapa são: os resultados do diagnóstico em forma de gráficos e tabelas e matrizes de planos de ação baseadas na técnica 5W1H, que, de acordo com Campos (2004), é uma ferramenta que possibilita a criação de um plano de ação à medida que se conhece o que será feito (*what*), quando será feito (*when*), quem será o responsável (*who*), onde será realizado (*where*), porquê será feito (*why*), e como será feito (*how*).

O grupo de trabalho foi dividido em seis subgrupos, os quais tinham os seguintes objetivos:

- a) Grupo 1: responsável por definir os fundamentos da política de QVT, composto por dois membros;
- b) Grupo 2: encarregado de definir Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com a visão dos trabalhadores, composto por dois membros;

- c) Grupo 3: responsável por identificar os valores balizadores da política de QVT, composto por três membros;
- d) Grupo 4: responsável por formular as ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho referentes aos fatores práticas de gestão e organização do trabalho, composto por quatro membros;
- e) Grupo 5: encarregado de formular as ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho referentes aos fatores de informática e reconhecimento e Crescimento profissional, composto por seis membros;
- f) Grupo 6: responsável por formular as ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho relacionadas à promoção da saúde, composto por quatro membros.

Para auxiliar o trabalho dos subgrupos, foram entregues quatro formulários que deveriam ser preenchidos e apresentados ao final do grupo focal. Os formulários foram distribuídos de acordo com as atividades de cada subgrupo: Formulário 1 – Política: Fundamentos de QVT; Formulário 2 – Política: Conceito de QVT; Formulário 3 – Política: Valores de QVT; e Formulário 4 – Programa: Projetos de QVT.

A seguir serão apresentados os procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados na realização da pesquisa.

### **3.7 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

Foi conduzido um *survey*, via *Internet*, com a amostra de interesse desta etapa. A ideia inicial era de que o IA\_QVT ficasse disponível pelo período de quatro semanas, porém, a partir da análise da evolução de participação dos respondentes, observada na Figura 7, optou-se por estender esse período para 38 dias, iniciando em 16 de novembro de 2015 e finalizando em 23 de dezembro de 2015, a fim de aumentar o número de participantes.



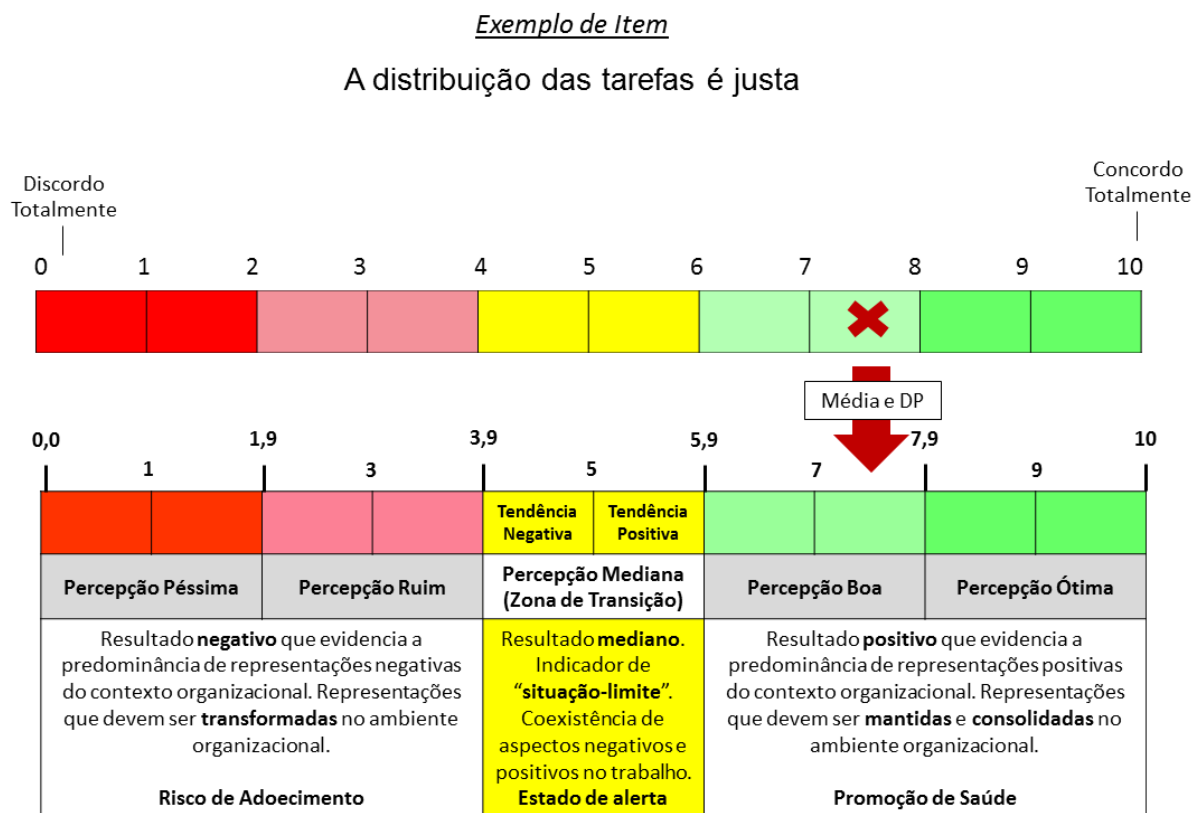
**Figura 7 - Evolução da participação na etapa de diagnóstico**

Para garantir a confidencialidade das respostas e dar maior segurança para os respondentes expressarem suas opiniões, foram geradas, impressas e distribuídas para todo o público-alvo senhas aleatórias de acesso ao questionário. O instrumento ficou hospedado em sítio externo à instituição, para que fosse garantido o sigilo dos respondentes. Com o intuito de estimular a participação, foram conduzidas, durante a etapa de coleta de dados e nas duas semanas anteriores a esse período, estratégias de sensibilização dos respondentes, como palestras, entrega de *folders*, *e-banners*, fixação de cartazes e avisos com informações sobre a pesquisa.

Após o diagnóstico, os dados quantitativos foram tratados por meio de estatísticas descritivas (média, frequência, desvio-padrão, percentual, entre outros) e inferenciais não paramétricas, uma vez que não possuem pressupostos estatísticos necessários para o uso de técnicas paramétricas. Foram utilizados testes de diferenças de medianas como Kruskal-Whallis e de correlação bivariada,  $r$  de Spearman. As análises inferenciais também foram utilizadas na expectativa de fornecer importantes indícios sobre diferenças de percepção dos participantes em função de sua lotação, cargo, entre outras variáveis de perfil. Essas informações foram utilizadas posteriormente pelo GT para, no momento de definir o PPQVT, priorizar ações em áreas específicas com percepções críticas, por exemplo. Os dados



qualitativos advindos da etapa de diagnóstico foram tratados por meio do *software* Iramuteq (classificação hierárquica descendente e nuvem de palavras), que realiza contagem de frequência de termos nos discursos dos respondentes e examina padrões de relação entre dados textuais por meio do qui-quadrado. Os parâmetros de análise e interpretação dos resultados descritivos, com vistas a orientar a concepção de política e programa, foram aqueles apresentados na Figura 8.



**Figura 8 - Cartografia Psicométrica IA\_QVT – exemplo e parâmetros básicos de análise**  
Fonte: M. C. Ferreira (2011a).

O respondente foi convidado a escolher um ponto da escala do tipo Likert, que varia de 0 a 10, que melhor representasse sua percepção sobre as afirmativas dos fatores, as quais totalizavam 61 itens. Tendo por base essa cartografia, as médias e desvios-padrão de cada fator e item foram interpretados da seguinte maneira:

- a) risco de adoecimento: está dividido entre mal-estar intenso e mal-estar moderado. Evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho;
- b) estado de alerta: nesta zona, os resultados são medianos e indicam uma “situação limite”, ou seja, um estado de alerta. Existe a coexistência de representações de bem-estar e de mal-estar;
- c) promoção da saúde: zona de bem-estar dominante. Evidencia as representações que devem ser mantidas no ambiente organizacional.

A cartografia fez-se necessária, pois os resultados do diagnóstico precisam orientar a construção de PPQVT, indicando se um determinado nível de percepção das pessoas sobre algum elemento do contexto de trabalho deve ser interpretado de modo crítico, em transição ou positivo, sugerindo também ações que devam ser empreendidas em cada um dos casos.

### **3.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DA ETAPA DE ELABORAÇÃO DE PPQVT**

Realizada a etapa de diagnóstico, foi o momento de empreender a elaboração de política e programa de QVT, tendo por base os resultados alcançados até o momento. Em termos de procedimentos de coleta, foi realizada oficina durante a tarde dos dias 30 e 31 de março de 2016 com o grupo de trabalho da instituição. Essa oficina foi conduzida por meio de técnica de grupo focal, dividindo o grupo em subgrupos de trabalho e atribuindo a cada um a responsabilidade por construir conceito, diretrizes, valores de QVT (elementos da política) e planos de ação (elementos do programa) para mitigar ou combater os aspectos tidos como críticos e consolidar ou fortalecer aqueles tidos como positivos, de acordo com os resultados do diagnóstico.

Os dados dessa etapa foram tratados por meio de técnica baseada em análise de conteúdo, levantando todos os elementos a serem modificados e realizando as alterações mediante consenso do grupo focal. Após a confecção da primeira versão da política e

programa, o material produzido foi apresentado aos servidores do órgão por meio de consulta aberta, os quais sugeriram modificações, que serão analisadas pela área de Gestão de Pessoas do órgão para a elaboração da versão Alfa da PPQVT, a qual será submetida à presidência do órgão.

Essa foi a apresentação dos passos realizados para o alcance dos objetivos propostos. A seguir, serão apresentados os resultados e as discussões oriundas da pesquisa em questão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

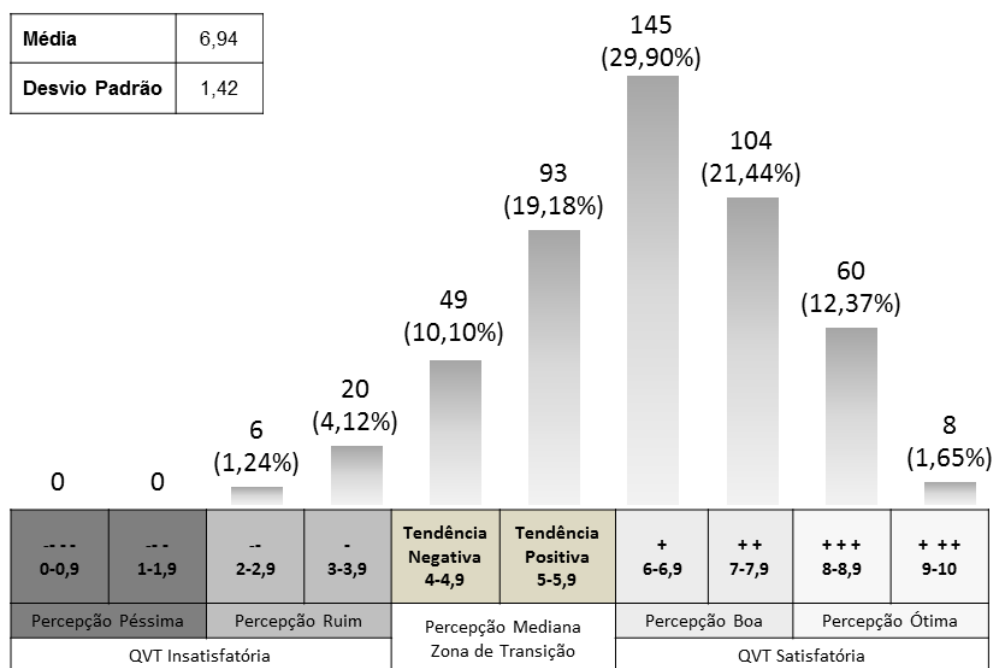
Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados alcançados. Inicialmente, serão apresentados os resultados quantitativos e, em seguida, os qualitativos da etapa de diagnóstico. Por fim, serão expostos e discutidos a política e o programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

### **4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

Os resultados quantitativos do IA\_QVT caracterizam os fatores que estruturam conceitualmente a Qualidade de Vida no Trabalho, sob a ótica dos respondentes, permitindo conhecer os fatores críticos que precisam de modificação e os que promovem o bem-estar no contexto organizacional.

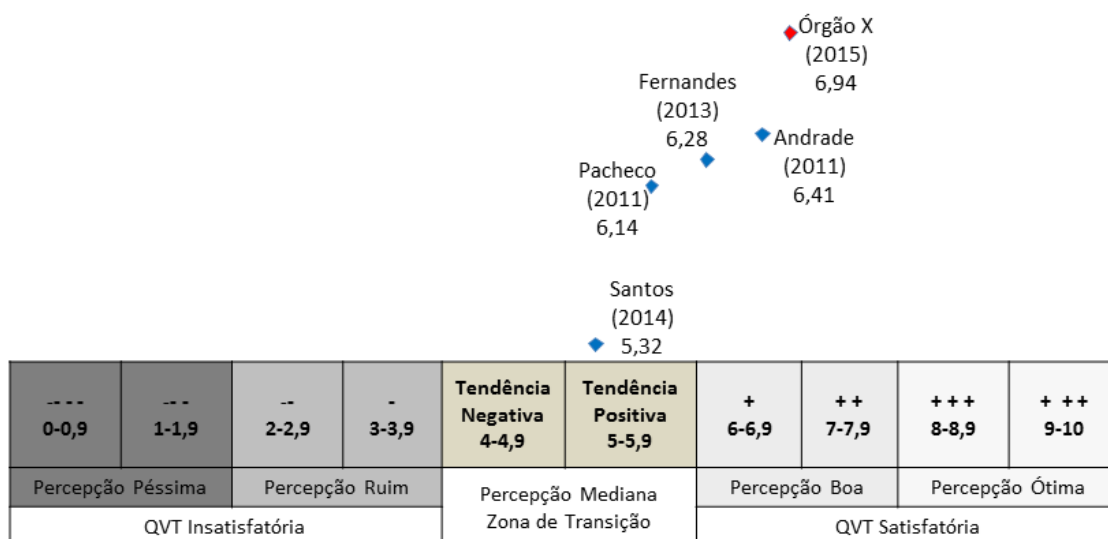
#### ***4.1.1 Avaliação global da qualidade de vida no trabalho***

Com base na cartografia psicométrica, os trabalhadores do órgão avaliaram a QVT na “zona de bem-estar”, sendo sua média global 6,64 com desvio-padrão de 1,42 e 485 repostas válidas, conforme observado na Figura 9. Esse resultado é positivo e evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho, as quais devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional (M. C. Ferreira, 2011a). De acordo com a cartografia utilizada, 65,36% dos respondentes encontra-se na área de bem-estar dominante, o que indica QVT satisfatória, enquanto 29,28% estão na zona de transição e 5,36% na zona de mal-estar dominante.



**Figura 9 - Distribuição da percepção global de QVT**

Quando o resultado encontrado é comparado com demais estudos sobre QVT que utilizaram a mesma metodologia, nota-se que a percepção de QVT no órgão pesquisado é mais positiva do que nos demais, como pode ser visto na Figura 10 (Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Fernandes, 2013; Santos, 2014).



**Figura 10 - Comparativo da percepção global de QVT com demais pesquisas**

Outro aspecto positivo identificado na análise dos dados é que, em contraste com a pesquisa realizada em 2010 no órgão, houve leve melhora na percepção global de QVT e o percentual de trabalhadores que se encontra na zona de bem-estar dominante aumentou (Tabela 14).

**Tabela 14 - Comparativo da percepção global de QVT: Pesquisa 2010 x 2015**

Pesquisa	2010	2015
Percepção global de QVT	6,07	6,94
Desvio-padrão	1,41	1,42
% Bem-estar dominante	52,42	65,36
% Zona de transição	37,69	29,28
% Mal-estar dominante	7,88	5,36

Pode-se inferir dos resultados apresentados que, em geral, a Qualidade de Vida no Trabalho é percebida de maneira positiva pelos trabalhadores do órgão. Porém, 34,64% dos respondentes possuem algum tipo de risco de adoecimento em virtude de representações negativas oriundas do contexto organizacional. Esse número, mesmo tendo apresentado melhora em relação à última aplicação do IA\_QVT no órgão, e sendo superior ao de outras pesquisas, mostra-se elevado, o que justifica a necessidade de conhecer e compreender a causa da diferença na percepção da Qualidade de Vida no Trabalho por parte dos respondentes e as origens das vivências de mal-estar dos trabalhadores do órgão. Além disso, o resultado global constitui-se em importante indicador de que há fatores críticos que precisam ser enfrentados e fatores positivos que precisam ser promovidos em termos de PPQVT.

Nas seções a seguir, serão apresentados os principais achados em relação aos fatores estruturantes e a QVT, indicando possíveis ações de política e programa de QVT a serem implementadas no contexto organizacional estudado.

#### 4.1.2 Fator Condições de Trabalho

Todos os itens que compõem o fator Condições de Trabalho encontram-se na área com predominância de representações de bem-estar. O total de respostas válidas para esse fator foi de 615, a média 8,20 e o desvio-padrão de 1,54. O item referente à iluminação no ambiente de trabalho foi o melhor avaliado, enquanto o item “as condições de trabalho são satisfatórias” foi o pior avaliado (Tabela 15).

**Tabela 15 - Distribuição dos itens: Condições de Trabalho**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Condições de Trabalho	8,2	1,54	Bem-estar intenso
O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades.	8,85	1,79	Bem-estar intenso
O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas.	8,36	2,12	Bem-estar intenso
O espaço físico é satisfatório.	8,35	2,36	Bem-estar intenso
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado.	8,07	2,44	Bem-estar intenso
No órgão, as condições de trabalho são satisfatórias.	7,38	3,12	Bem-estar moderado

Dos estudos encontrados na literatura, o resultado obtido nessa aplicação foi o mais positivo, sendo o único caracterizado por um contexto ótimo de trabalho. Quatro dos resultados encontrados na literatura estão dentro de um contexto bom (Branquinho, 2010; Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Fernandes, 2013) e dois foram classificados na zona de transição (Feitosa, 2010; Santos, 2014). Outro aspecto favorável é que esse fator foi mais bem avaliado, quando comparado ao resultado da pesquisa realizada há cinco anos no órgão, saindo de um contexto bom para um contexto ótimo de trabalho (Tabela 16). Tal resultado pode ter sido consequência da mudança de prédio do órgão, uma vez que uma das fontes de maior causa de mal-estar, no que se refere às Condições de Trabalho encontradas em 2010, era o fato de que a equipe de trabalho estava dividida em dois prédios separados geograficamente e que apresentavam diferenças quanto às condições de trabalho (Figueira, 2014).

**Tabela 16 - Comparativo das condições de trabalho: pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Média dos itens sobre Condições de Trabalho	6,54	8,20
Desvio-padrão	1,97	1,54
Item melhor avaliado	Segurança física (M = 8,0)	Iluminação suficiente (M = 8,85; DP = 1,79)
Item pior avaliado	Temperatura confortável (M = 4,92)	Condições de trabalho satisfatórias (M = 7,38; DP = 3,12)
Total de itens avaliados	12	5
% Itens zona de bem-estar	66,67	100
% Itens zona de transição	33,33	0
% Itens zona de mal-estar	0	0

A partir dos resultados encontrados sobre as Condições do Trabalho, é possível afirmar que entre 2010 e 2015 aconteceram mudanças significativas nesse fator no órgão. Com base no resultado da parte qualitativa do IA\_QVT, será possível investigar quais aspectos ainda são fontes de mal-estar e precisam ser mitigados.

#### ***4.1.3 Fator Organização do Trabalho***

O fator Organização do Trabalho também foi avaliado como tendo predominância de vivências de bem-estar. Apenas o item referente à cobrança por resultados ficou na zona de transição. A média desse fator foi avaliada em 6,64, com desvio-padrão de 1,98 e um total de 577 respostas válidas (Tabela 17).



**Tabela 17 - Distribuição dos itens: Organização do Trabalho**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Organização do Trabalho	6,64	1,98	Bem-estar moderado
No órgão, disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo.	8,07	2,12	Bem-estar intenso
Existe tempo para ter pausa de descanso no trabalho.	6,84	3,32	Bem-estar moderado
Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas.	6,74	3,09	Bem-Estar Moderado
Posso executar o meu trabalho sem pressão.	6,67	3,11	Bem-estar moderado
No órgão, a cobrança por resultados é adequada.	4,98	3,18	Zona de transição (tendência negativa)

O comparativo desse resultado com as demais pesquisas encontradas na literatura demonstra que, usualmente, o quesito sobre cobrança é o pior avaliado. Das seis pesquisas encontradas na literatura, todas possuem o item relativo à cobrança de prazos com a menor pontuação no fator Organização do Trabalho (Feitosa, 2010; Branquinho, 2010; Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Fernandes, 2013; Santos, 2014). Novamente, o resultado da aplicação do IA\_QVT no órgão mostrou-se mais positivo do que os achados na literatura. De todas as aplicações, a resultante deste estudo foi a única que ficou avaliada na zona de promoção de saúde, enquanto, das demais, cinco ficaram na zona de transição e uma caracterizada com risco de adoecimento.

O resultado da aplicação de 2010 foi inferior ao recente com mais de dois pontos de diferença, saindo da zona de transição para a de bem-estar dominante. O item pior avaliado nas duas pesquisas foi relativo a prazo. Em 2010, o quesito “pausa para descanso” foi o melhor avaliado (média = 6,11), enquanto esse mesmo item, em 2015, foi o segundo melhor, porém com uma média maior (Tabela 18). Do ponto de vista prático, esses resultados sugerem que os programas que serão confeccionados a partir desse diagnóstico deverão abranger intervenções no que se refere à organização da tarefa, para que se consolide a percepção que os trabalhadores possuem sobre esse item, além de ações que busquem modificar a cobrança por resultados, uma vez que esse item foi o pior avaliado desse fator em 2010 e na presente pesquisa.

**Tabela 18 - Comparativo dos resultados do fator Organização do Trabalho: pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Média do fator Organização do Trabalho	4,41	6,64
Desvio-padrão	1,71	1,98
Item melhor avaliado	Pausa para descanso (M = 6,11)	Tempo para executar o trabalho com zelo (M = 8,07; DP = 2,12)
Item pior avaliado	Cobrança de prazos para cumprimento das tarefas (M = 2,36)	Cobrança por resultados é adequada (M = 4,98; DP = 3,18)
Total de itens avaliados	9	5
% Itens zona de bem-estar	22,22	80
% Itens zona de transição	44,44	20
% Itens zona de mal-estar	33,33	0

Percebe-se, com as análises feitas até o momento, que houve certa evolução da primeira aplicação do IA\_QVT para o presente estudo, porém ainda existem trabalhadores com risco de adoecimento. Conforme afirmam M. C. Ferreira et al. (2009a), um dos fatores mais prejudiciais à QVT de servidores públicos está relacionado à cobrança e pressão sobre os trabalhadores, o que indica que as práticas de gestão de QVT devem, também, ser focadas nesse ponto, o que pode ser realizado por meio de ações constantes no programa de QVT do órgão.

#### **4.1.4 Fator Relações Socioprofissionais de Trabalho**

O fator referente às Relações Socioprofissionais de Trabalho, como os três resultados vistos anteriormente, encontra-se na zona de bem-estar predominante, com média de 7,02, desvio-padrão de 1,76 e o total de respostas válidas para esse fator foi 578. O item melhor avaliado pelos respondentes foi o que trata do acesso à chefia imediata e o pior sobre a comunicação com os funcionários (Tabela 19).

**Tabela 19 - Distribuição dos itens: Relações Socioprofissionais de Trabalho**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Relações Socioprofissionais de Trabalho	7,02	1,76	Bem-estar moderado
É fácil o acesso à chefia imediata.	8,59	2,16	Bem-estar intenso
A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa.	7,66	2,19	Bem-estar moderado
A distribuição das tarefas é justa.	6,67	2,92	Bem-estar moderado
Há confiança entre os colegas.	6,59	2,83	Bem-estar moderado
A comunicação entre funcionários é satisfatória.	5,59	3,32	Zona de transição (tendência positiva)

Nas pesquisas realizadas por Branquinho (2010), Pacheco (2011) e Santos (2014), o item sobre comunicação também teve a menor média dentro do fator Relações Socioprofissionais de Trabalho. Já o item com a melhor avaliação em todos os estudos encontrados na literatura foi o referente às relações harmoniosas com os colegas de trabalho, sendo o segundo melhor avaliado na presente pesquisa (Branquinho, 2010; Feitosa, 2010; Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Fernandes, 2013; Santos, 2014). Uma das possíveis consequências desses resultados, não apenas apontadas pelos autores, mas também verificadas nesta pesquisa, é que a falta ou a falha na comunicação pode afetar a participação ativa dos trabalhadores no ambiente organizacional, influenciando negativamente sua liberdade de expressão.

Em relação à pesquisa aplicada no órgão em 2010, o resultado de 2015 teve um avanço sensível, subindo 0,35 pontos quando comparado com o anterior (Tabela 20). Por mais que o item pior avaliado em 2010 tenha sido o acesso às chefias superiores, itens como “é fácil o acesso à chefia imediata”, “minha chefia imediata tem interesse em ajudar-me” e “minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas”, vão ao encontro do item com a melhor avaliação em 2015 e encontram-se na zona de bem-estar predominante.

**Tabela 20 - Comparativo Relações Socioprofissionais de Trabalho: Pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Média dos itens sobre Relações Socioprofissionais de Trabalho	6,67	7,02
Desvio-padrão	1,86	1,76
Item melhor avaliado	Relações de trabalho com os colegas são harmoniosas. (M = 8,19)	Fácil acesso à chefia imediata. (M = 8,5; DP = 2,16)
Item pior avaliado	Livre acesso às chefias superiores (M = 4,80)	Comunicação entre os funcionários é satisfatória (M = 5,59; DP = 3,32)
Total de itens avaliados	16	05
% Itens zona de bem-estar	62,5	80
% Itens zona de transição	37,5	20
% Itens zona de mal-estar	0	0

Os resultados da Tabela 20 reforçam que as ações que ocorreram entre uma pesquisa e outra ajudaram a melhorar a relação entre chefia imediata e trabalhador, uma vez que esse item passou do pior avaliado para o melhor. Já a questão da comunicação aparece mais uma vez como item pior avaliado, o que corrobora com os achados do fator Relações Socioprofissionais de Trabalho, indicando necessidade de atuação imediata para reversão desse cenário.

Percebe-se que, por mais que o fator Relações Socioprofissionais de Trabalho esteja em um contexto bom, com QVT satisfatória, ainda existem trabalhadores que o percebem de maneira mais negativa do que outros. As respostas das perguntas abertas do IA\_QVT trarão à luz possíveis motivos para essa diferença na percepção dos indivíduos e contribuirão para o aprimoramento das ações que já são realizadas pelo órgão, a fim de melhorar a percepção desse fator pelos trabalhadores.

#### 4.1.5 Fator Reconhecimento e Crescimento profissional

O próximo fator abordado no IA\_QVT diz respeito ao Reconhecimento e Crescimento profissional. Com um total de 554 respostas válidas, obtive como média 6,23 e desvio-padrão de 2,31. O item melhor avaliado refere-se às atividades realizadas como fonte de prazer, e o pior sobre oportunidade de crescimento profissional (Tabela 21).

**Tabela 21 - Distribuição dos itens: Reconhecimento e Crescimento Profissional**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Reconhecimento e Crescimento profissional	6,95	1,84	Bem-estar moderado
No órgão, as atividades que realizo são fonte de prazer.	7,00	2,77	Bem-estar moderado
No órgão, recebo incentivos de minha chefia.	6,70	3,18	Bem-estar moderado
Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho.	6,53	3,14	Bem-estar moderado
No órgão, o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido.	6,23	3,02	Bem-estar moderado
A sociedade reconhece a importância do meu trabalho.	5,89	3,03	Zona de transição (tendência positiva)
O órgão oferece oportunidade de crescimento profissional.	5,02	3,67	Zona de transição (tendência positiva)

O item relativo ao crescimento profissional foi o pior avaliado em quatro das seis pesquisas encontradas na literatura (Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Fernandes, 2013; Santos 2014). Os outros dois tiveram pior avaliação no tocante ao apoio da chefia (Feitosa, 2010; Branquinho, 2010). Já o item com maior reincidência como o mais bem avaliado afirma que o reconhecimento contribui para a realização pessoal dos respondentes (Feitosa, 2010; Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Fernandes, 2013; Santos, 2014). Por mais que existam regras rígidas, ou até mesmo barreiras legais, para o crescimento profissional dos servidores públicos, ações voltadas à transparência da seleção para cargos de chefia que promovam a meritocracia podem ser desenvolvidas para a melhor avaliação desse item pelos trabalhadores.

A comparação entre os resultados da pesquisa realizada em 2010 com os da atual mostra que a avaliação de alguns fatores foram mantidas durante esse período, como é o caso da oportunidade de crescimento, que foi, em ambas as pesquisas, o item com a pior avaliação.

Contudo, cabe ressaltar que em 2010 esse item foi classificado dentro do mal-estar moderado e, na atual, passou para a zona de transição (Tabela 22).

**Tabela 22 - Comparativo Reconhecimento e Crescimento Profissional: Pesquisa 2010 x 2015**

Pesquisa	2010	2015
Média dos itens sobre Reconhecimento e Crescimento Profissional	5,27	6,23
Desvio-padrão	2,26	2,31
Item melhor avaliado	Prática do reconhecimento contribuiu para a minha realização pessoal (M = 6,98)	As atividades que realizo são fontes de prazer (M = 7,00; DP = 2,77)
Item pior avaliado	Oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos (M = 3,81)	O órgão oferece oportunidade de crescimento profissional (M = 5,02; DP = 3,67)
Total de itens avaliados	14	6
% Itens zona de bem-estar	14,28	66,66
% Itens zona de transição	78,57	33,33
% Itens zona de mal-estar	7,14	0

O comparativo das pesquisas realizadas no órgão indica melhora na percepção da oportunidade de crescimento profissional pelos respondentes, saindo da zona de mal-estar dominante para a de transição com tendência positiva. Contudo, ainda se faz necessária a elaboração de ações que englobem essa temática em um programa de QVT, a fim de diminuir o sofrimento por parte dos trabalhadores e aumentar as vivência de bem-estar no ambiente organizacional.

Depreendeu-se da análise sobre o Reconhecimento e Crescimento profissional que existem semelhanças nos resultados encontrados na literatura sobre o item com pior avaliação (crescimento profissional) e o mais bem avaliado (reconhecimento profissional). Isso sugere que, de maneira geral, o reconhecimento profissional é grande aliado da QVT para garantir o

bem-estar dos trabalhadores, e os gestores precisam focar em ações que lhes ofereçam oportunidade de crescimento.

#### 4.1.6 Fator Uso da Informática

A versão utilizada no IA\_QVT nesta pesquisa possui novo fator estruturante de QVT em relação à pesquisa realizada em 2010: o Uso da Informática. Anteriormente, esse fator era constituído pelo Elo Trabalho-Vida Social, contudo percebeu-se que os itens ali abarcados já eram abordados nos outros e que o uso da informática é essencial à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Antes da coleta de dados da presente pesquisa, os autores da escala realizaram processos de validação fatorial exploratória, conforme consta no método relatado anteriormente.

Esse fator teve um total de 513 respostas válidas e foi avaliado na zona de bem-estar moderado pelos trabalhadores do órgão. Seu item pior avaliado encontra-se na zona de transição e diz respeito aos aplicativos utilizados pelos trabalhadores, já o item melhor avaliado é relacionado à eficiência do *email* que o órgão disponibiliza para a comunicação no trabalho e, de acordo com a escala psicométrica, ele encontra-se na área de bem-estar intenso (Tabela 23).

**Tabela 23 - Distribuição dos itens: Uso da Informática**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Uso da Informática	6,95	1,84	Bem-estar moderado
O e-mail que o órgão disponibiliza atende minhas necessidades de comunicação no trabalho.	8,10	2,63	Bem-estar intenso
O funcionamento da <i>intranet</i> no meu posto de trabalho é adequado.	7,57	2,98	Bem-estar moderado
Nos sistemas que utilizo não é frequente a perda de dados/informações.	7,54	2,98	Bem-estar moderado
A conexão com a <i>Internet</i> no meu posto de trabalho é eficiente.	7,00	3,28	Bem-estar moderado
O suporte técnico em informática no órgão é satisfatório.	6,49	3,09	Bem-estar moderado
Os equipamentos de informática que uso funcionam sem apresentar defeitos.	6,29	3,06	Bem-estar moderado
Os aplicativos que utilizo funcionam sem apresentar defeitos	5,75	3,14	Zona de transição (tendência positiva)

Como não foram encontrados estudos sobre esse fator e a primeira aplicação do IA\_QVT no órgão utilizou a versão anterior do inventário, não é possível fazer análises comparativas. Todavia, cabe ressaltar que os itens percebidos como críticos apontam para a necessidade de ações organizacionais nas áreas de suporte técnico e manutenção ou troca de equipamentos.

#### 4.1.7 Fator Práticas de Gestão

Esse foi o primeiro fator classificado na zona de transição de tendência positiva, sua média foi de 5,96 e seu desvio-padrão de 1,78. Esse resultado é classificado como mediano e é caracterizado pela coexistência de percepções de bem-estar e de mal-estar no que diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão às quais estão submetidos no órgão. Tal resultado indica a necessidade de alterações no contexto organizacional, haja vista, de acordo com a cartografia, indicar estado de alerta (Tabela 24). Dado esse resultado, deve-se registrar que as práticas de gestão podem estar na origem de percepções críticas de QVT, pois, comumente, elas preconizam o bem-estar de modo secundário, dando maior importância à produtividade (M. C. Ferreira et al., 2009a).

**Tabela 24 - Distribuição dos itens: Práticas de Gestão**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Práticas de Gestão	5,96	1,78	Zona de transição (tendência positiva)
Tenho liberdade de ação na execução das tarefas.	7,66	2,40	Bem-estar moderado
O modo de gestão das tarefas é flexível.	6,90	2,57	Bem-estar moderado
A chefia imediata demonstra interesse pela minha opinião.	6,62	3,18	Bem-estar moderado
A cooperação entre as pessoas é estimulada.	6,49	2,77	Bem-estar moderado
Participo das decisões sobre a organização das tarefas.	5,10	3,55	Zona de transição (tendência positiva)
O modo de gestão valoriza adequadamente a obediência à hierarquia.	2,99	2,71	Mal-estar moderado



O item que avalia a obediência à hierarquia foi o primeiro avaliado na zona de mal-estar dominante, com 2,99 de média e 2,71 de desvio-padrão. Tal resultado indica necessidade de intervenção para modificação do contexto organizacional, no sentido de tornar as relações hierárquicas menos rígidas, permitindo que os trabalhadores possam interferir na realidade que vivenciam (Lacaz, 2000).

#### **4.1.8 Fator Afeto Positivo**

Esse fator, de acordo com a cartografia psicométrica, foi avaliado dentro da zona de transição de tendência positiva, tendo como média 5,58 e desvio-padrão 2,55, o que representa um sinal de alerta, dado que o contexto de trabalho, no que diz respeito às percepções de afetos positivos, é caracterizado pela coexistência de percepções de bem-estar e mal-estar. O total de respostas válidas foi de 554 e esse fator apresentou a maior parte de seus itens na zona de transição (Tabela 25).

**Tabela 25 - Distribuição dos itens: Afeto Positivo**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Afetos Positivos	5,58	2,55	Zona de transição (tendência positiva)
Alegre	6,14	3,03	Bem-estar moderado
Feliz	6,14	3,03	Bem-estar moderado
Tranquilo	6,00	3,11	Zona de transição (tendência positiva)
Animado	5,87	3,03	Zona de transição (tendência positiva)
Orgulhoso	5,56	3,28	Zona de transição (tendência positiva)
Entusiasmado	5,28	3,06	Zona de transição (tendência positiva)
Disposto	5,28	3,06	Zona de transição (tendência positiva)
Empolgado	5,12	3,09	Zona de transição (tendência positiva)
Contente	5,03	2,88	Zona de transição (tendência positiva)

Como esse fator faz parte da nova versão do IA\_QVT, não foram encontrados estudos comparativos. Contudo, Paschoal et al. (2010) apontam que quanto mais positiva a noção de

suporte social (fatores de gestão de chefia) e de gestão de desempenho (opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos funcionários) mais o afeto positivo é vivenciado no trabalho. Algumas das práticas elencadas pelos autores para aumentar o afeto positivo no trabalho e que podem ser utilizadas no programa de QVT do órgão são: manter coerência entre diretrizes, metas e ações; levar em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas; divulgar metas de desempenho esperadas; e investir no treinamento dos funcionários.

#### **4.1.9 Fator Afeto Negativo**

Por tratar-se de sentimento negativo, os valores da escala psicométrica foram invertidos, ou seja, quanto menor for a percepção do afeto negativo, melhor será a avaliação do fator na cartografia. Esse fator apresentou média de 3,22 e desvio-padrão de 2,55, o que evidencia maior percepção de representações de bem-estar e indica que os itens positivos desse fator devem ser mantidos e consolidados nos programas de QVT que serão construídos na próxima etapa (Tabela 26).

**Tabela 26 - Distribuição dos itens: Afeto Negativo**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
Afetos Negativos	3,22	2,55	Bem-estar moderado
Preocupado	2,25	2,80	Bem-estar moderado
Irritado	2,50	3,04	Bem-estar moderado
Com raiva	2,50	3,04	Bem-estar moderado
Com medo	2,72	3,19	Bem-estar moderado
Nervoso	3,13	3,24	Bem-estar moderado
Frustrado	3,45	3,47	Bem-estar moderado
Deprimido	3,45	3,47	Bem-estar moderado
Chateado	3,46	3,26	Bem-estar moderado
Impaciente	3,46	3,32	Bem-estar moderado
Entediado	3,49	3,36	Bem-estar moderado
Tenso	3,64	3,29	Bem-estar moderado
Incomodado	3,66	3,44	Bem-estar moderado
Ansioso	4,13	3,30	Zona de transição (tendência positiva)

Esse fator começou a ser utilizado na versão mais recente do IA\_QVT, por esse motivo não foram encontrados estudos que possibilitassem a comparação de resultados. Não obstante, Paschoal et al. (2010) afirmam que a sobrecarga de trabalho é o preditor mais forte do afeto negativo vivenciado no contexto organizacional, e que quanto mais positiva é a gestão de desempenho e de suporte social, menos afeto negativo é vivenciado pelo trabalhador. Tal constatação indica que ações no intuito de diminuir a sobrecarga sentida pelos trabalhadores podem amenizar os afetos negativos vivenciados, logo, intervenções nesse sentido devem constar no PPQVT do órgão.

#### **4.1.10 Fator Desgastes Provenientes do Trabalho**

O fator Desgastes Provenientes do Trabalho possui a mesma lógica do Afeto Negativo, quanto maior a percepção, pior o bem-estar vivenciado pelos trabalhadores. Ele foi avaliado com média 3,78 e desvio-padrão 2,06, o que reforça os resultados anteriores de bem-estar moderado e sugere que as representações bem percebidas pelos trabalhadores devem ser mantidas e consolidadas (Tabela 27). Esse fator apresentou um item na zona de transição, com tendência negativa, e outro na de mal-estar moderado. Na construção da política e programa, esses itens deverão ser levados em conta, uma vez que são fontes geradoras de mal-estar.

**Tabela 27 - Distribuição dos itens: Desgastes Provenientes do Trabalho**

<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Zona</b>
Desgastes Provenientes do Trabalho	3,78	2,06	Bem-estar moderado
Após o expediente no órgão, é comum levar trabalho para casa.	1,29	2,37	Bem-estar intenso
O trabalho prejudica o uso do meu tempo livre fora do órgão.	2,76	3,35	Bem-estar moderado
O trabalho tem me levado ao esgotamento pessoal.	3,50	3,32	Bem-estar moderado
Tenho me sentido cansado.	5,01	3,55	Zona de transição (tendência negativa)
Tenho trabalhado no limite de minha capacidade.	6,39	3,16	Mal-estar moderado

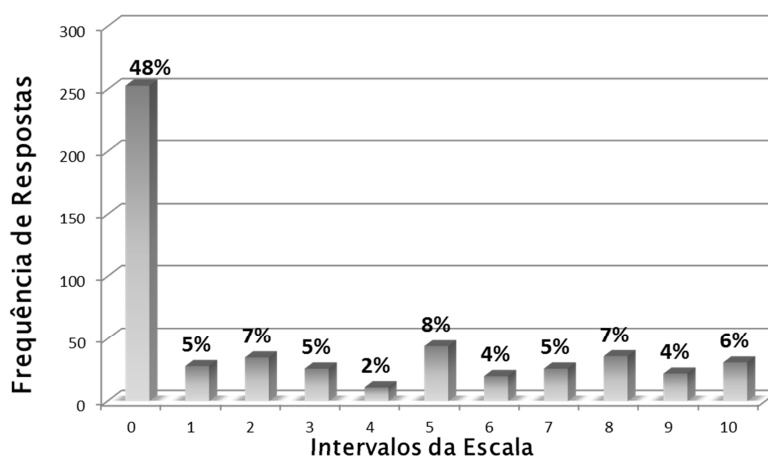
Do mesmo modo que os últimos três fatores apresentados, os Desgastes Provenientes do Trabalho começou a ser utilizado somente na última versão do IA\_QVT, logo, não foram encontrados estudos para realizar a comparação de resultados. Todavia, sabe-se que o desgaste proveniente do trabalho pode estar intimamente relacionado ao CHT, o que permite dizer que, ao amenizar o desgaste vivenciado pelos trabalhadores, seja com práticas de gestão mais humanizadas ou com alterações positivas no contexto de trabalho, menor serão as consequências sofridas por eles e, conseqüentemente, maior serão suas vivências de bem-estar.

#### ***4.1.11 Questões acessórias***

Conforme mencionado na caracterização do instrumento de pesquisa, foram feitas duas perguntas acessórias. Nesta seção serão apresentados seus resultados.

##### **a) Intenção de sair do emprego**

Na presente pesquisa, a intenção de sair do emprego é entendida como variável resultante dos fatores anteriormente apresentados. Nesse caso, a hipótese é que quando o trabalhador avaliar sua QVT como positiva, menores serão as chances de ele querer sair do emprego em função de variáveis contextuais e de responsabilidade da organização (como condições de trabalho, por exemplo). A média global da intenção de sair foi 2,89, ficando dentro da escala de intenção baixa ou nula. Contudo, nota-se que o desvio-padrão dessa variável foi elevado (3,47), indicando haver subgrupos em torno dessa média, o que exige uma análise de distribuição de frequência para identificá-los. Do total de 532 respostas válidas, 17% ficaram dentro da zona de intenção média e outros 17% na de intenção alta ou máxima de sair do emprego (Figura 11). No total, 33,6% dos respondentes possuem intenção mediana ou alta de deixar o órgão atual em busca de novas oportunidades, apesar de a média indicar baixa intenção de sair.



**Figura 11 - Distribuição dos respondentes: intenção de sair do emprego**

Sabe-se que a intenção de sair do emprego pode estar relacionada a variáveis de duas dimensões: (1) pessoal do trabalhador, ou seja, deseja-se sair do emprego por motivos de planejamento pessoal relacionados à carreira, família, formação, entre outros. Nesse caso, a governabilidade do órgão em empreender ações para enfrentar esse problema é muito baixa ou nula; e (2) organizacionais, ou seja, o trabalhador deseja deixar o emprego por razões já destacadas anteriormente, como a sobrecarga de trabalho e a falta de comunicação entre os trabalhadores. Nesse caso, a governabilidade do órgão, em termos de enfrentamento do problema, é alta ou total, portanto, devem-se propor ações de PPQVT.

Para entender as possíveis razões dos trabalhadores desejarem sair do emprego no órgão, para aqueles que marcaram a partir de 5 na escala de avaliação, foi disponibilizado um campo aberto para que se especificasse, em texto, a razão do seu desejo de sair. A partir da análise feita com o aplicativo Iramuteq foram encontradas quatro classes temáticas para essa pergunta: intenção de atuar em outra área; sentimento de desvalorização; insatisfação com atividades realizadas e remuneração; e baixa perspectiva de crescimento profissional e desmotivação (Figura 12). Os segmentos representativos do discurso dos respondentes estão apresentados na Figura 13 e, assim, é possível ter maior clareza sobre quais problemas levam os trabalhadores a pensarem em deixar o órgão.

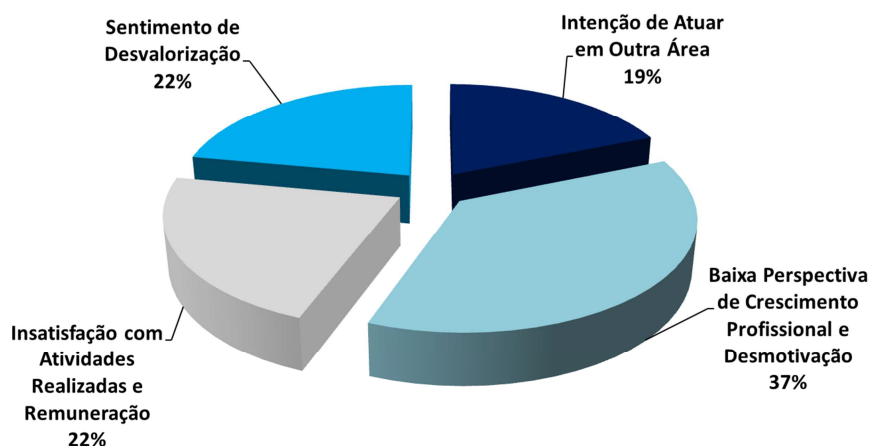


Figura 12 – Distribuição de classes temáticas de intenção de sair do emprego

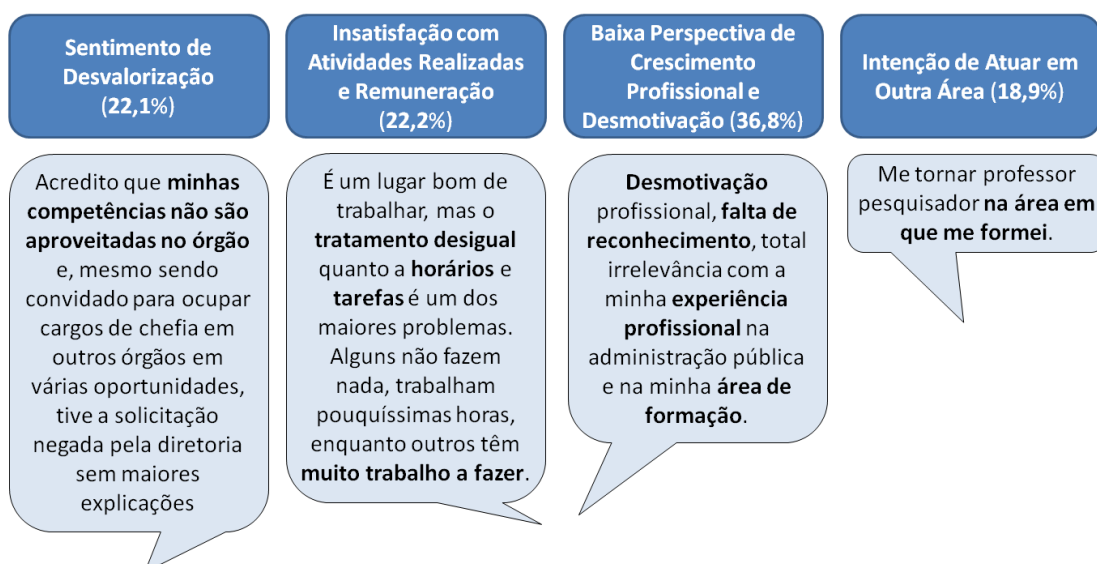


Figura 13 - Segmentos de discursos representativos sobre a intenção de sair

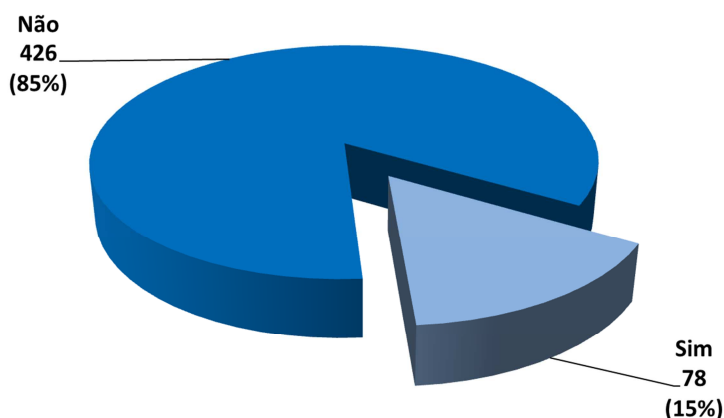
Esses resultados qualitativos triangulam de modo muito claro com os aspectos críticos detectados na parte quantitativa do diagnóstico, como questões relacionadas ao crescimento profissional e reconhecimento do trabalho realizado. Mais uma vez, os resultados apontam que aspectos relativos à QVT podem resultar não apenas em baixa produtividade, mas, também, no desejo do trabalhador de abandonar a organização. Nesse cenário, é imperativo que a organização empreenda ações no sentido de democratizar e deixar transparente o acesso aos cargos de chefia, além de mapear as competências já existentes, com o intuito de valorizá-las e aproveitá-las na busca dos objetivos institucionais e de motivar os trabalhadores, além de

planejar a capacitação e o desenvolvimento de competências necessárias (Brandão & Bhary, 2005).

b) Monitoramento epidemiológico

A questão sobre o monitoramento epidemiológico teve a intenção de saber se os respondentes tinham se ausentado do trabalho nos últimos seis meses por motivo de saúde. Ela apresentava duas possíveis respostas: “sim” ou “não”. Essa variável também é hipotetizada, no modelo teórico de referência, como sendo uma das resultantes da percepção de QVT dos trabalhadores, por isso, foi incluída como variável de interesse. Das 504 respostas válidas, 15% foram “sim” (Figura 14), o que indica que 6,52% do total de trabalhadores ausentaram-se do trabalho para tratar de assuntos relacionados à saúde pessoal, o que causa preocupação e requer análise mais cautelosa para a compreensão dos motivos desses afastamentos.

*"Você se afastou nos últimos seis meses por motivo de saúde?"*



**Figura 14 - Afastamentos por motivo de saúde nos últimos seis meses**

A partir dos resultados apresentados foi possível perceber que a QVT foi avaliada, de maneira global, como satisfatória dentro de um contexto bom, evidenciando a predominância de representações de bem-estar no trabalho e contendo apenas dois fatores na zona de transição (Figura 15).

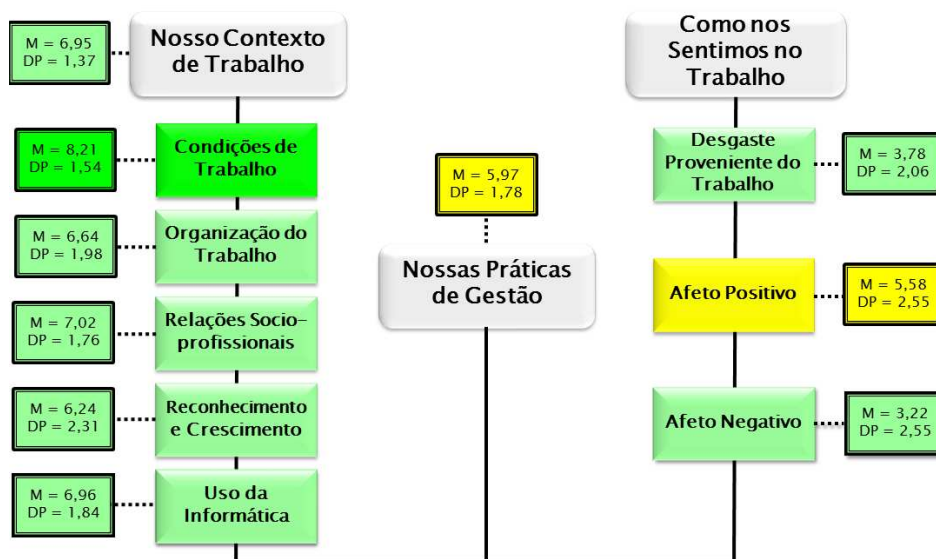


Figura 15 - Resumo dos resultados quantitativos IA\_QVT

Quando os resultados da aplicação do IA\_QVT no órgão em 2010 são comparados com os resultados desta pesquisa, percebe-se uma leve melhora na evolução da percepção global de QVT e de seus fatores (Tabela 28).

Tabela 28 - Comparativo IA\_QVT 2010 versus 2015

Variáveis	2010	2015
Quantitativo de trabalhadores	1.272	1.196
Participantes da pesquisa	520	615
% participação	41	51
Nota global de QVT	6,07	6,95
Condições de trabalho	6,54	6,95
Organização do trabalho	4,41	6,64
Relações socioprofissionais	6,67	7,02
Reconhecimento e crescimento profissional	5,27	6,24

Os resultados da Tabela 28 mostram que, mesmo sem PPQVT construídos a partir do diagnóstico realizado em 2010, as ações que foram feitas com base em seus resultados possibilitaram melhoria significativa no contexto de trabalho do órgão. Isso salienta a importância de se levar em consideração a percepção do trabalhador para a proposição de



mudanças no contexto organizacional, o que, com a construção de PPQVT, garantiria a institucionalização dessas práticas, promovendo mudanças sustentáveis e duradouras.

A seguir, serão apresentados os resultados das análises inferências feitas a partir do diagnóstico realizado, o que dará mais subsídios para a confecção de PPQVT para o órgão e contribuirá para a melhoria do contexto estudado.

#### **4.1.12 Análises Inferenciais**

Conforme descrito na seção de Método desta dissertação, os dados do diagnóstico foram tratados utilizando estatísticas inferenciais não paramétricas, cujos resultados serão apresentados a seguir.

##### *4.1.12.1 Inferenciais: avaliação global da Qualidade de Vida no Trabalho*

No que se refere à análise inferencial, observou-se diferença na percepção global de QVT no que concerne às variáveis escolaridade e vínculo. Em relação à variável escolaridade, os respondentes que possuem mestrado são os que pior percebem a QVT, tendo diferença de quase um ponto para a média global, enquanto os respondentes com ensino médio incompleto são os que melhor a percebem. Já no que tange à variável vínculo, os estagiários, menores aprendizes e ocupantes de cargo comissionado são os que melhor percebem a QVT, ao passo que os servidores e os prestadores de serviços são os que possuem a pior percepção (Tabela 29).

**Tabela 29 - Teste da mediana - Percepção da QVT**

		<b>Teste de mediana Percepção de QVT</b>
<b>Variável</b>		
Escolaridade (Mediana Geral = 7,1)	Ensino médio incompleto	8,1
	Ensino médio completo	7,9
	Especialização	7,1
	Graduação completa	7,0
	Doutorado	6,9
	Pós-doutorado	6,8
	Graduação incompleta	6,6
	Mestrado	6,5

Vínculo (Mediana Geral = 7,12)	Menor aprendiz	8,3
	Estagiário	7,3
	Cargo comissionado	7,2
	Prestador de serviço	7,0
	Servidor	6,7

No teste Rho de Spearman, nota-se que existe correlação significativa e negativa entre o fator global de QVT e as variáveis tempo de trabalho no órgão ( $r = -0,133$ ;  $p = 0,016$ ), tempo no serviço público ( $r = -0,104$ ;  $r = 0,059$ ) e tempo na atual lotação ( $r = -0,127$ ;  $p = 0,021$ ). O resultado aponta que quanto maior o tempo de trabalho no órgão, no serviço público e na atual lotação, pior os trabalhadores percebem a QVT. Esses resultados indicam que as ações organizacionais de QVT, em termos de PPQVT, poderiam ter maior impacto nesse público, já que ele é constituído por estratos da amostra que podem estar com a saúde, o bem-estar e a produtividade em risco.

A análise inferencial entre a QVT e a intenção de sair da organização permitiu demonstrar que existe correlação significativa entre essas variáveis ( $r = -0,421$ ;  $n = 32$ ; correlação significativa ao nível de 0,01). A partir desse resultado é possível concluir que a intenção de sair do emprego possui correlação negativa e significativa com a QVT, indicando que quanto maior a intenção de sair, menor é a percepção de QVT.

#### 4.1.12.2 Inferenciais: Condições de Trabalho

As análises inferenciais mostraram que as condições de trabalho são percebidas de maneiras diferentes entre as variáveis vínculo e escolaridade. Em relação ao vínculo, o menor aprendiz é o que melhor percebe as condições de trabalho, enquanto o estagiário é o que possui a pior percepção. Já em relação à escolaridade, os respondentes com ensino médio incompleto e completo são os que melhor percebem esse fator, e aqueles com pós-doutorado são os que pior percebem (Tabela 30). Todavia, a média da percepção dos respondentes encontra-se na zona de bem-estar. De todo modo, mais uma vez esses resultados forneceram

importantes pistas sobre quais ações relacionadas a condições de trabalho deveriam ser priorizadas em termos de vínculo e escolaridade do público-alvo.

**Tabela 30 - Teste da mediana – Condições de Trabalho**

		<b>Teste de Mediana - Percepção de Condições de Trabalho</b>
<b>Variável</b>		
Escolaridade (mediana geral = 8,6)	Ensino médio incompleto	9,5
	Graduação incompleta	8,9
	Ensino médio completo	8,7
	Graduação completa	8,6
	Especialização	8,6
	Pós-doutorado	8,4
	Doutorado	8,3
	Mestrado	8,2
Vínculo (mediana geral = 8,6)	Menor aprendiz	9,8
	Servidor	8,5
	Prestador de serviço	8,5
	Cargo comissionado	8,5
	Estagiário	7,8

A partir do teste Rho de Spearman, verificou-se que há correlação significativa e negativa entre as variáveis idade ( $r = -0,154$ ;  $p = 0,005$ ), tempo de trabalho no órgão ( $r = -0,138$ ;  $p = 0,012$ ), tempo no serviço público ( $r = -0,153$ ;  $p = 0,005$ ) e tempo na lotação atual ( $r = -0,126$ ;  $p = 0,022$ ). O resultado indica que quanto maior a idade, o tempo de trabalho no órgão, no serviço público e na lotação atual, pior a percepção de QVT dos trabalhadores, corroborando com os indicadores relativos à estratificação da amostra em termos de sua percepção sobre condições de trabalho.

#### *4.1.12.3 Inferenciais: Organização do Trabalho*

No que diz respeito ao fator Organização do Trabalho, mais uma vez, foram verificadas diferenças nas percepções dos respondentes no que tange a escolaridade e o vínculo. Mostrou-se que, quanto maior a escolaridade dos respondentes, pior é a percepção da organização do trabalho, e que os menores aprendizes, estagiários e ocupantes de cargos comissionados são os que melhor percebem esse fator (Tabela 31).

**Tabela 31 - Teste da mediana - percepção da Organização do Trabalho**

Variável		Teste de mediana - Percepção de Organização do Trabalho
Escolaridade (mediana geral = 6,8)	Ensino médio incompleto	7,9
	Ensino médio completo	7,8
	Graduação incompleta	6,7
	Graduação completa	6,7
	Doutorado	6,7
	Especialização	6,1
	Mestrado	6,0
Vínculo (mediana geral = 6,7)	Pós-doutorado	5,8
	Cargo comissionado	8,0
	Menor aprendiz	7,9
	Estagiário	7,3
	Servidor	6,3
	Prestador de serviço	6,1

No Teste Rho de Spearman, verifica-se correlação significativa e negativa nas variáveis idade ( $r = -0,92$ ;  $p = 0,095$ ), tempo de trabalho no órgão ( $r = -0,135$ ;  $p = 0,014$ ), tempo no serviço público ( $r = -0,111$ ;  $p = 0,044$ ), tempo na lotação atual ( $r = -0,149$ ;  $p = 0,007$ ). Mesmo com a melhora no fator Organização do Trabalho e sua mudança para a zona de bem-estar moderado, faz-se necessário identificar os aspectos causadores das vivências de mal-estar para atenuá-los.

#### 4.1.12.4 Inferenciais: Relações Socioprofissionais de Trabalho

As análises inferenciais mostraram que as variáveis lotação, vínculo e escolaridade apresentam diferenças na percepção do fator analisado (Tabela 32). Novamente, é possível perceber que quanto maior a escolaridade, pior é a percepção do fator. Já no que tange ao vínculo, mais uma vez, os menores aprendizes, estagiários e ocupantes de cargos comissionados possuem uma melhor percepção sobre as relações socioprofissionais. E, por último, foi possível depreender da análise feita que, dependendo da lotação do trabalhador, tem-se uma melhor ou pior percepção do fator observado.

**Tabela 32 - Teste da mediana - Percepção das Relações Socioprofissionais**

<b>Variável</b>		<b>Teste de mediana - Percepção de Relações Socioprofissionais</b>
Escolaridade (mediana geral = 7,0)	Ensino médio incompleto	8,7
	Ensino médio completo	7,8
	Graduação completa	6,9
	Especialização	6,9
	Mestrado	6,9
	Graduação incompleta	6,7
	Doutorado	6,5
	Pós-doutorado	5,0
Vínculo (mediana geral = 7,0)	Menor aprendiz	8,5
	Estagiário	7,9
	Servidor	7,0
	Prestador de serviço	6,9
Lotação (mediana geral = 7,0)	Diretoria 1	7,8
	Diretoria 2	7,8
	Diretoria 3	7,0
	Presidência	6,6
	Diretoria 4	6,6

Os resultados apresentados na Tabela 32 mostram possíveis intervenções para o programa que será proposto ao órgão. O entendimento das causas das percepções mais negativas das relações socioprofissionais por parte dos trabalhadores com pós-doutorado, prestadores de serviços e lotados na Diretoria 4 servirão de fundamento para a proposição.

No teste Rho de Spearman, constatou-se correlação negativa e significativa nas variáveis idade ( $r = -0,58$ ;  $p = 0,295$ ), tempo de trabalho no órgão ( $r = -0,104$ ;  $p = 0,059$ ), tempo de trabalho no serviço público ( $r = -0,093$ ;  $p = 0,093$ ) e tempo de trabalho na lotação atual ( $r = -0,064$ ;  $p = 0,249$ ). Tal resultado indica que quanto maior as variáveis que possuem correlação com o fator, menor é sua percepção, o que sugere que há necessidade de atuar junto aos trabalhadores que possuem mais idade e mais tempo de serviço, tanto no órgão quanto no serviço público, para mudar esse cenário.

#### *4.1.12.5 Inferenciais: Reconhecimento e Crescimento Profissional*

A análise inferencial deste fator permitiu perceber que, no que concerne à variável escolaridade, os respondentes com ensino médio incompleto e completo possuem uma

percepção mais positiva acerca do Reconhecimento e Crescimento profissional. Já, quando a variável vínculo é analisada, percebe-se que os prestadores de serviço são os que pior percebem esse fator (Tabela 33).

**Tabela 33 - Teste da mediana - Percepção do Reconhecimento e Crescimento Profissional**

		<b>Teste de mediana - Percepção do Reconhecimento e Crescimento Profissional</b>
<b>Variável</b>		
Escolaridade (mediana geral = 6,33)	Ensino médio incompleto	8,1
	Ensino médio completo	7,2
	Especialização	6,4
	Pós-doutorado	5,8
	Graduação completa	5,3
	Graduação incompleta	5,2
	Doutorado	5,2
	Mestrado	5,1
Vínculo (mediana geral = 6,33)	Menor aprendiz	8,3
	Estagiário	6,5
	Servidor	6,3
	Cargo comissionado	6,3
	Prestador de serviço	5,7

No que tange à escolaridade dos participantes, deve-se investigar as causas e propor ações de melhoria a fim de que esse fator seja fonte de bem-estar para todos, as respostas abertas do IA\_QVT podem fornecer subsídios valiosos para essa proposição. Já no que diz respeito ao vínculo, parte dos resultados é consequência dos limites existentes para a contratação de trabalhadores terceirizados no serviço público, que dificultam o crescimento profissional. Contudo, ações de reconhecimento profissional podem ajudar a alterar os resultados referentes ao reconhecimento profissional por parte desses trabalhadores.

#### *4.1.12.6 Inferenciais: Uso da Informática*

As análises inferenciais mostram que os respondentes com ensino médio incompleto e pós-doutorado percebem o Uso da informática de maneira mais positiva, enquanto os que possuem graduação incompleta, mestrado e doutorado de maneira mais negativa (Tabela 34).

**Tabela 34 - Teste da mediana - Percepção do Uso da Informática**

Variável		Teste de mediana - Percepção do Uso da Informática
Escolaridade (mediana geral = 7,14)	Pós-doutorado	8,3
	Ensino médio incompleto	8,1
	Especialização	7,3
	Ensino médio completo	7,1
	Graduação completa	7,0
	Mestrado	6,3
	Doutorado	6,2
	Graduação incompleta	6,0

Desse modo, espera-se que esses resultados apontem para ações, em termos de PPQVT, que foquem a melhoria de *softwares* para trabalhadores com cargos relacionados a níveis de escolaridade mais altos. Além disso, que os equipamentos utilizados passem por manutenção ou sejam trocados, o que contribuiria, inclusive, para a melhoria das condições de trabalho

Inferenciais: Práticas de Gestão

A análise inferencial deste fator permitiu verificar que esse fator é mais bem percebido pelos trabalhadores que possuem cargo comissionado, pelos menores aprendizes e servidores, conforme pode ser observado na Tabela 35.

**Tabela 35 - Teste da mediana - Percepção das Práticas de Gestão**

Variável		Teste de Mediana - Percepção das Práticas de Gestão
Vínculo (mediana geral = 6,0)	Cargo comissionado	7,7
	Menor aprendiz	6,9
	Estagiário	6,1
	Servidor	5,9
	Prestador de serviços	5,8

Do ponto de vista prático, esse resultado indica que, em termos de PPQVT, são necessárias ações específicas sobre práticas de gestão focadas na melhoria da QVT de prestadores de serviço. É bastante provável, pelo resultado apresentado no fator Relações Socioprofissionais de Trabalho, que esse público-alvo esteja percebendo a obediência à hierarquia como, além de necessária, muito rígida. Outro fator crítico percebido por esse público-alvo também pode estar relacionado à participação nas decisões das tarefas, uma vez que a organização do trabalho também foi avaliada de maneira negativa por esse grupo de

trabalhadores. Mesmo que a legislação brasileira restrinja a atuação do órgão no que diz respeito às ações voltadas para trabalhadores terceirizados, há iniciativas que não extrapolam os limites legais e são possíveis de ser empreendidas, em relação à hierarquia rígida, como agenda periódica de reuniões de equipe que possibilite um canal de comunicação aberto entre os trabalhadores, o que viabilizaria o acesso à chefia e a troca de informações.

#### 4.1.12.7 Inferenciais: Afeto Positivo

As análises inferenciais deste fator mostraram que existem percepções diferentes entre as variáveis vínculo e escolaridade (Tabela 36). Dentro da variável vínculo, os estagiários, menores aprendizes e os trabalhadores com cargo comissionado possuem melhor percepção acerca do fator. Já em relação à variável escolaridade, os trabalhadores com menor graduação possuem maior presença de afetos positivos em seu contexto de trabalho.

**Tabela 36 - Teste da mediana – Percepção do Afeto Positivo**

Variável		Teste de mediana - Percepção do Afeto Positivo
Escolaridade (mediana geral = 5,44)	Ensino médio incompleto	7,2
	Ensino médio completo	6,5
	Pós-doutorado	5,5
	Graduação incompleta	5,4
	Graduação completa	5,3
	Especialização	5,2
	Mestrado	5,1
	Doutorado	5,1
Vínculo (mediana geral = 5,44)	Menor aprendiz	7,3
	Estagiário	7,1
	Cargo comissionado	6,3
	Prestador de serviço	5,4
	Servidor	4,8

No Teste de Rho Spearman, percebeu-se correlação significativa e negativa com a variável tempo de trabalho no órgão ( $r = -0,66$ ;  $p = 0,233$ ). Esse resultado indica que quanto maior o tempo de trabalho no órgão, pior é a percepção dos Afetos Positivos. Os resultados inferenciais apontam para a necessidade de traçar ações de PPQVT específicas no Contexto de Trabalho e nas Práticas de Gestão que atuem diretamente nos afetos positivos, por



exemplo: democratizar a participação nas decisões sobre as tarefas que são realizadas, a fim de que a sobrecarga de trabalho diminua e os trabalhadores sintam mais disposição e orgulho do que fazem.

#### 4.1.12.8 Inferenciais: Afeto Negativo

A análise inferencial apontou duas variáveis com diferenças significativas de percepções acerca desse fator: o vínculo e a escolaridade. Em relação ao vínculo, os servidores e os prestadores de serviço são os que o avaliaram de maneira mais negativa. Já no que se refere à variável escolaridade, os servidores que possuem ensino médio incompleto e completo são os que melhor o percebem (Tabela 37).

**Tabela 37 - Teste da mediana – Percepção do Afeto Negativo**

		Teste de mediana - Percepção do Afeto Negativo
	Variável	
Escolaridade (mediana geral = 3,12)	Ensino médio incompleto	0,8
	Ensino médio completo	2,8
	Pós-doutorado	3,08
	Graduação incompleta	3,8
	Mestrado	3,8
	Graduação completa	3,9
	Doutorado	4,0
	Especialização	4,1
Vínculo (mediana geral = 3,08)	Menor aprendiz	0,8
	Cargo comissionado	2,0
	Estagiário	2,2
	Servidor	4,1
	Prestador de serviço	4,2

No Teste Rho de Spearman, notou-se correlação positiva e significativa com as variáveis tempo de trabalho no órgão ( $r = 0,172$ ;  $p = 0,002$ ), tempo no serviço público ( $r = 0,107$ ;  $p = 0,052$ ) e tempo na lotação atual ( $p = 0,144$ ;  $p = 0,009$ ). Importante ressaltar que, nesse fator, a correlação positiva possui impacto negativo, dado que quanto maior a percepção dos afetos negativos, pior a de bem-estar. Os resultados inferenciais sugerem que a organização pode desenvolver ações que visem mitigar o afeto negativo, como dividir melhor

as tarefas entre os trabalhadores com o intuito de que ninguém fique sobrecarregado, diminuindo a ansiedade e tensão sofrida por eles, em especial os servidores e terceirizados.

#### 4.1.12.9 Inferenciais: Desgastes Provenientes do Trabalho

A partir da análise inferencial, foi possível perceber que, dentro da variável escolaridade, os trabalhadores com maior formação são os que pior percebem os desgastes provenientes do contexto organizacional, e, quando a variável vínculo é analisada, os servidores são os que mais sofrem os efeitos dos desgastes (Tabela 38).

**Tabela 38 - Teste da mediana – Percepção dos Desgastes Proveniente do Trabalho**

		<b>Teste de mediana - Percepção dos Desgastes Provenientes do Trabalho</b>
<b>Variável</b>		<b>Trabalho</b>
Escolaridade (mediana geral = 3,8)	Ensino médio incompleto	2,0
	Especialização	3,0
	Ensino médio completo	3,1
	Graduação completa	3,8
	Graduação incompleta	4,0
	Mestrado	4,4
	Doutorado	4,5
Vínculo (mediana geral = 3,8)	Pós-doutorado	5,1
	Menor aprendiz	1,9
	Estagiário	2,0
	Cargo comissionado	2,0
	Prestador de serviço	3,9
	Servidor	4,4

Não foram encontradas relações significantes com o Teste de Rho Spearman para esse fator. Mesmo assim, os testes de diferenças entre grupos demonstram resultados interessantes que afetam parte importante dos trabalhadores formalmente vinculados à organização, sugerindo que ações, em termos de PPQVT, devam ser empreendidas com foco nesse público-alvo.

#### 4.1.12.10 Inferenciais: Intenção de Sair do Emprego

Os testes de correlação demonstraram que há uma associação significativa e negativa entre a intenção de sair do emprego e todos os fatores de QVT, tendo os resultados mais fortes

o Reconhecimento e Crescimento profissional e o Afeto Positivo, o que sugere que a percepção crítica a respeito desses itens pode contribuir para o trabalhador querer abandonar o emprego no órgão. Portanto, pode-se dizer que agir sobre essas dimensões de QVT não terá impacto positivo apenas na própria percepção do trabalhador sobre essas questões, mas também pode contribuir para a retenção de talentos no órgão. Ainda que expressivos, esses resultados devem ser analisados com cautela.

#### *4.1.12.11 Inferenciais: Monitoramento Epidemiológico*

A partir da análise inferencial, verificou-se diferença em quatro dos nove fatores estruturantes e na percepção global de QVT, quando testados com o afastamento por motivo de saúde. Os Afetos Positivo e Negativo foram os fatores com a maior diferença entre as medianas, sendo percebidos de maneira mais nociva pelos trabalhadores que se afastaram por motivo de saúde. Ou seja, aqueles que percebem menor afeto positivo e maior negativo, tendem a afastar-se do trabalho por motivo de saúde pessoal quando comparados àqueles que não se afastaram. A Percepção Global de QVT e o Uso da Informática também foram percebidos de maneira negativa pelos respondentes que se afastaram, porém com uma diferença menor entre as medianas.

Já a relação entre o fator Desgaste do Trabalho e a pergunta sobre afastamento mostrou-se mais negativa para os trabalhadores que responderam “não” (Tabela 39). Esses dados são muito importantes, pois demonstram que promover QVT não se trata de atuar apenas sobre os fatores que constituem o fenômeno em si, mas também de prevenir que afastamentos do trabalho por motivo de saúde ou até mesmo desligamentos do emprego ocorram.

**Tabela 39 - Diferenças nas percepções: Afastamento por Motivo de Saúde**

<b>Fatores com Diferença nas Percepções</b>	<b>Afastamento por Motivo de Saúde</b>
Uso da Informática	Médias Não: 7,2 Sim: 6,3
Desgaste do Trabalho	Médias Não: 5,5 Sim: 5,0
Afeto Positivo (n = 359)	Médias Não: 5,8 Sim: 4,7
Afeto Negativo	Médias Não: 3,2 Sim: 5,1
Percepção Global de QVT	Médias Não: 7,3 Sim: 6,4

Nota: N = 359; IC = 95%; p <= 0,05.

Essa é uma demonstração empírica do porquê a abordagem ora adotada é preventiva, pois ela está preocupada em enfrentar a complexidade das questões vivenciadas no ambiente de trabalho para promover mudanças que colaborem para a vivência de bem-estar dos trabalhadores.

Apresentados e discutidos os resultados quantitativos da etapa de diagnóstico, a seguir serão pautados os qualitativos.

## **4.2 RESULTADOS QUALITATIVOS**

Neste tópico serão abordados os resultados das quatro perguntas abertas do IA\_QVT. A análise das respostas foi feita com a ajuda do aplicativo Iramuteq, o qual distingue, por meio de um método de classificação hierárquica descendente (CHD), classes temáticas para as respostas, dividindo-as de acordo com os núcleos de sentido que estruturam o discurso dos respondentes. Esse tipo de análise ajuda a refinar, enriquecer e agregar precisão aos resultados obtidos na parte quantitativa do inventário (M. C. Ferreira, 2011a) e servem como elemento importante para a formulação de PPQVT.

#### 4.2.1 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A primeira pergunta aberta questionava o que é Qualidade de Vida no Trabalho. Faz-se necessário destacar que as respostas dessa questão dizem respeito ao ideal de QVT dos trabalhadores, e não apenas à QVT vivenciada por eles. O conceito de QVT é um dos elementos estruturadores da política, pois permite resumir como os trabalhadores entendem que o fenômeno deveria manifestar-se em seu ambiente de trabalho, fornecendo bases empíricas para pensar e executar ações alinhadas ao que realmente pensam. Foi possível encontrar quatro classes temáticas sobre o conceito de QVT (Figura 16).



Figura 16. Classes temáticas: Qualidade de Vida no Trabalho é...

Na análise da nuvem de palavras (Figura 17), nota-se que os participantes entendem o conceito de trabalho como sendo central para falar de QVT. Além disso, outros conceitos correlatos, típicos do ambiente organizacional, também são evocados no discurso dos respondentes quando perguntados sobre o que é QVT, como tarefa, atividade, reconhecimento, entre outros.

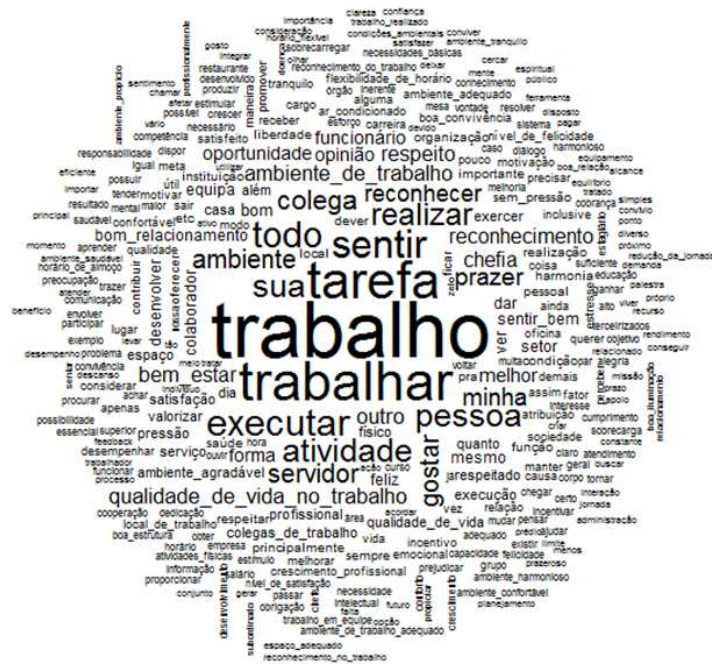


Figura 17. Nuvem de palavras: Qualidade de Vida no Trabalho é...

Cabe ressaltar que quando a frequência das palavras nas respostas é explorada, pouco ou praticamente não se menciona termos que remetam à ideia da QVT assistencialista (massagem, ginástica, acupuntura, ioga, dentre outras) – a palavra mais falada é “trabalho”. Esses resultados são esclarecedores, pois demonstram empiricamente que a concepção de QVT para os trabalhadores do órgão pesquisado não está ligada a atividades de natureza assistencialista, o que corrobora a abordagem preventiva utilizada nesta pesquisa (M. C. Ferreira, 2011a; M. C. Ferreira et al., 2009a).

Tal fato também pode ser observado na literatura científica sobre o tema, que aponta como fatores críticos no conceito de QVT: Condições de Trabalho, Relações Socioprofissionais e Reconhecimento e Crescimento profissional (Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Branquinho, 2010).

Analisando os núcleos temáticos mais detalhadamente, explorando os contextos nos quais os discursos estão baseados, tem-se os resultados demonstrados na Figura 18.

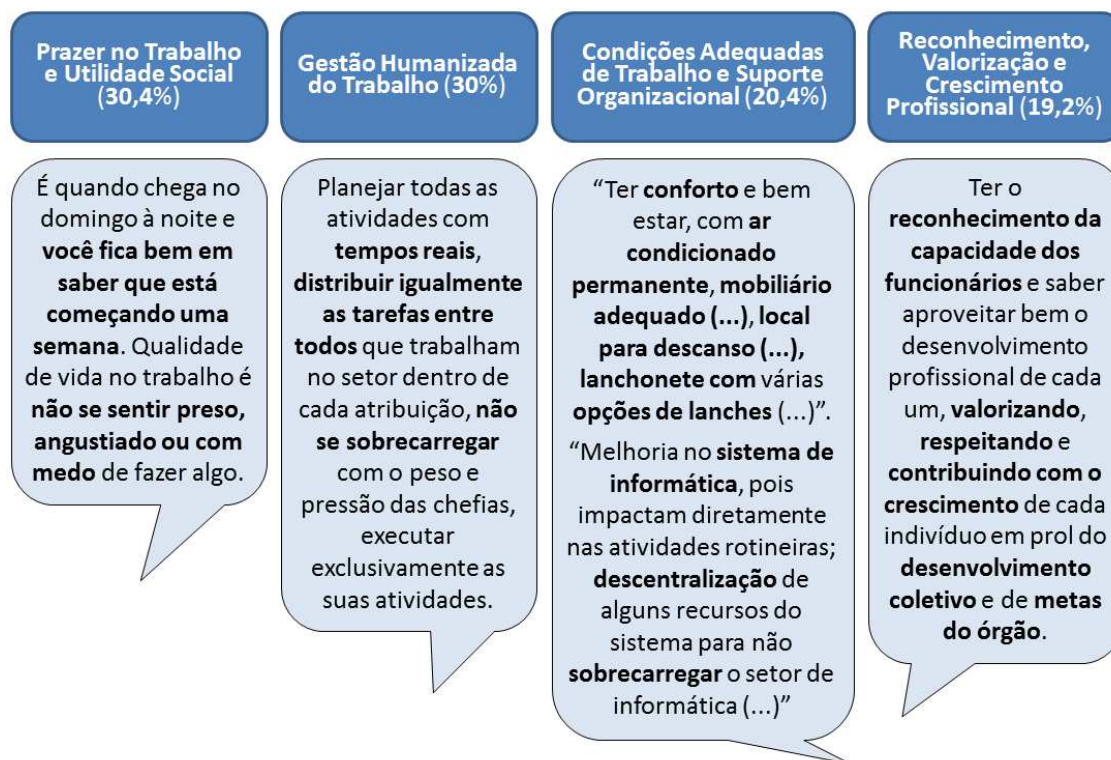


Figura 18 - Segmentos de Discursos representativos a concepção de QVT

Tendo por base os resultados qualitativos e quantitativos até aqui discutidos, pode-se inferir a relação entre a classe denominada “Prazer e Utilidade Social” e um dos itens do fator Reconhecimento e Crescimento profissional: as atividades realizadas no órgão são fonte de prazer ( $M = 7,00$ ;  $DP = 2,77$ ). Tal resultado reforça que a questão do prazer no trabalho é estruturante na percepção de QVT dos respondentes, pois teve resultados tanto qualitativa quanto quantitativamente significativos. Em termos de ações organizacionais, seria importante que a organização demonstrasse aos trabalhadores os resultados das atividades realizadas, a fim de que consigam enxergar o papel que ocupam dentro do órgão; fizesse o mapeamento das competências existentes e o redimensionamento do efetivo de pessoal de acordo com as informações obtidas e as necessidades do órgão, a fim de que os objetivos da organização fossem atingidos e os trabalhadores passassem a sentir mais prazer ao realizar o seu trabalho.

A segunda classe temática (gestão humanizada do trabalho) pode ser associada a dois fatores estruturantes: Organização do Trabalho e Práticas de Gestão. Nesse aspecto, é importante que as ações do PPQVT sejam no sentido de diminuir a sobrecarga de trabalho e

as cobranças de prazo, isso pode ser realizado com o mapeamento e a melhoria dos processos e rotinas de trabalho.

A terceira classe temática diz respeito às Condições de Trabalho e ao Suporte Organizacional. Nesta classe, a organização precisa tomar medidas no tocante ao mobiliário de trabalho, temperatura do ambiente e ao sistema e suporte de informática, para garantir a satisfação tanto do usuário quanto do técnico.

A última classe temática dessa questão é relativa ao fator Reconhecimento e Crescimento profissional e está intimamente ligada a ações que garantam oportunidades igualitárias e transparentes de crescimento profissional e, em consonância com a primeira classe desta questão, e o reconhecimento pela sociedade do trabalho desenvolvido no órgão.

Os resultados da pesquisa aplicada no órgão em 2010 possuem similaridades com a presente pesquisa, indicando continuidade nos ideais de QVT dos trabalhadores (Tabela 40).

**Tabela 40 - Comparativo do conceito de QVT: Pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>Classes temáticas: Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho</b>
2010	1) Reconhecimento e Crescimento profissional (41,08%) 2) Relações Socioprofissionais Harmoniosas (11,52%) 3) Saúde e Bem-estar (9,11%) 4) Prazer no Trabalho (18,4%) 5) Condições Adequadas (19,29%)
2015	1) Prazer no Trabalho e Utilidade Social (30,4%) 2) Gestão Humanizada do Trabalho (30%) 3) Condições Adequadas de Trabalho e Suporte Organizacional (20,4%) 4) Reconhecimento, Valorização e Crescimento profissional (19,2%)

Tais resultados apontam para a importância de determinados fatores para a manutenção de um ambiente saudável e para que o bem-estar do trabalhador seja valorizado e almejado no órgão pesquisado: Reconhecimento e Crescimento profissional, Condições Adequadas de Trabalho e Prazer no Trabalho. Dessa forma, é imprescindível que ações de PPQVT sejam adotadas, para que a concepção de QVT dos trabalhadores seja o mais próximo da realidade vivenciada por eles.



#### 4.2.2 Fontes de bem-estar

A segunda questão aberta do IA\_QVT diz respeito às fontes de bem-estar advindas do contexto organizacional do órgão. Neste caso, são as percepções reais dos respondentes que importa, e não o seu ideal, como abordado na questão anterior. As fontes de bem-estar são elementos importantes na definição de programa de QVT, pois indicam onde podem estar as origens de fatores promotores de QVT e, ainda, detalhar achados da parte quantitativa do diagnóstico. Foram encontradas três classes temáticas para essa pergunta: Trabalho e Ambiente Físico e Social Adequados, Contribuição Social do Trabalho e Convivência Socioprofissional Harmoniosa. A distribuição das classes pode ser observada na Figura 19.

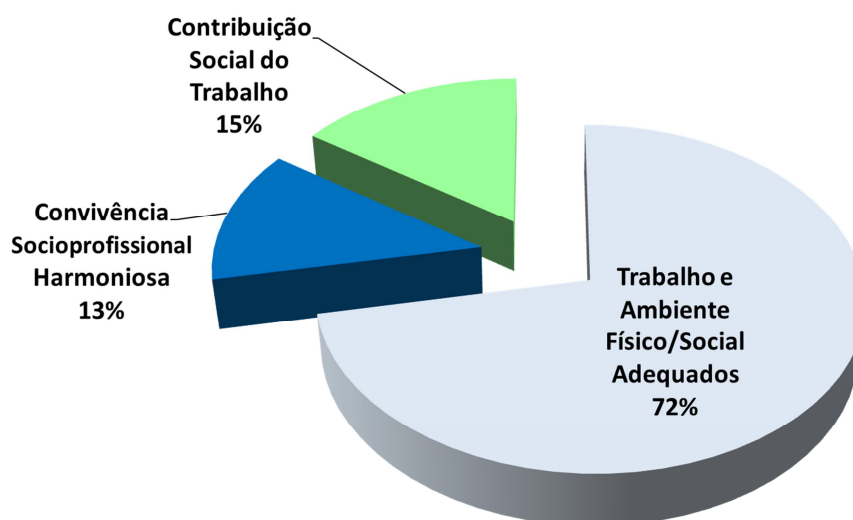
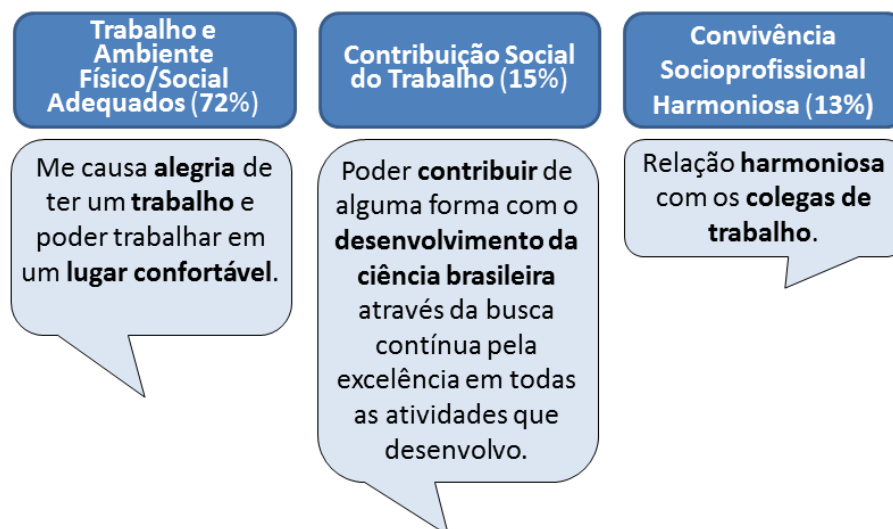


Figura 19 - Classes temáticas: fontes de bem-estar

A Figura 20 apresenta a fala mais representativa de cada classe com o intuito de exemplificar as fontes de bem-estar dos trabalhadores e, a partir da sua análise, possibilitar sua manutenção e consolidação no ambiente organizacional.



**Figura 20 - Segmentos de discursos representativos sobre as fontes de bem-estar**

A classe com maior percentual, “Trabalho e Ambiente Físico e Social Adequados”, pode ser associada aos fatores Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais de Trabalho, classificados na zona de bem-estar dominante. É necessário que a política e o programa de QVT consolidem os itens desses fatores que se encontram na zona de bem-estar e atenuem os itens que estão fora dela, que foram: “a cobrança por resultados é adequada” ( $M = 4,98$ ;  $DP = 3,18$ ) e “a comunicação entre os funcionários é satisfatória” ( $M = 5,59$ ;  $DP = 3,32$ ).

A segunda classe, “Contribuição Social do Trabalho”, está relacionada ao item “A sociedade reconhece a importância do meu trabalho” ( $M = 5,89$ ;  $DP = 3,03$ ), do fator Reconhecimento e Crescimento profissional. Tal resultado enseja a necessidade de que esse tema seja tratado na política e programa de QVT.

A última classe temática da questão aberta sobre bem-estar faz referência às Relações Socioprofissionais, fator classificado com predominância de bem-estar, possuindo apenas um item na zona de transição: “A comunicação entre funcionários é satisfatória” ( $M = 5,02$ ;  $DP = 3,67$ ). O fator Práticas de Gestão também possui um item que interfere na convivência socioprofissional harmoniosa: “A cooperação entre as pessoas é estimulada” ( $M = 6,49$ ;  $DP =$

2,77). Depreende-se de sua média que esse item está na zona de bem-estar moderado, o que significa que suas representações devem ser mantidas e consolidadas. Ademais, o item sobre a comunicação entre os funcionários deve sofrer modificações no contexto organizacional, a fim de sair da zona de mal-estar.

Quando os resultados encontrados nessa questão são comparados aos de outras pesquisas, percebe-se que alguns dos fatores repetem-se e são fundamentais para a consolidação de vivências de bem-estar no trabalho: relações socioprofissionais harmoniosas, condições de trabalho adequadas, reconhecimento profissional, sentimento de orgulho com a missão institucional e reconhecimento social do trabalho (Figueira, 2014; Andrade, 2011; Pacheco, 2011; Branquinho, 2010). Mais uma vez, percebe-se que as ações de cunho preventivo são responsáveis por garantir o bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional, e não práticas assistencialistas do tipo “ofurô corporativo” (M. C. Ferreira, 2006).

A partir da comparação dos achados na pesquisa de 2010 com a atual, foi possível perceber pontos em comum nas classes temáticas encontradas (Tabela 41).

**Tabela 41 - Comparativo das fontes de bem-estar no trabalho: pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>Classes temáticas: fontes de bem-estar no trabalho</b>
2010	1) Relacionamento harmonioso com os colegas (35%) 2) Realização do trabalho e possibilidade de crescimento profissional (29%) 3) Realização com a qualidade das atividades (6%) 4) Orgulho por contribuir com a missão institucional (15%) 5) Relações socioprofissionais agradáveis (13%)
2015	1) Trabalho e ambiente físico/social adequados (72%) 2) Contribuição social do trabalho (15%) 3) Convivência socioprofissional harmoniosa (13%)

A permanência dos fatores Relações Socioprofissionais e Contribuição com a Missão Institucional/Social do Trabalho apresentam itens que devem ser levados em conta na confecção do programa de QVT, a fim de que possa garantir uma mudança positiva no contexto organizacional para os trabalhadores. Os aspectos relacionados ao trabalho e aos

ambientes físico e social adequados foram apresentados na presente pesquisa como novas fontes de bem-estar e que também devem ser incluídos no PQVT. Ações que contribuam com a valorização do trabalho e das relações socioprofissionais, juntamente com a manutenção de um ambiente físico adequado para os trabalhadores, auxiliarão na construção de um meio saudável e com predominância de bem-estar.

#### 4.2.3 Fontes de mal-estar

A questão que abordou o mal-estar no trabalho, semelhante à anterior, remete às percepções reais dos trabalhadores acerca das fontes de mal-estar no contexto organizacional. Suas respostas deram origem a quatro classes temáticas: Desvalorização e Tratamento Desigual; Gestão Deficiente; Desconforto no Ambiente de Trabalho; e Local Distante e de Difícil Acesso (Figura 21). As fontes de mal-estar são elementos importantes na definição de programas de QVT, pois indicam onde podem estar as origens de problemas relacionados à QVT e, ainda, detalhar achados da parte quantitativa do diagnóstico.

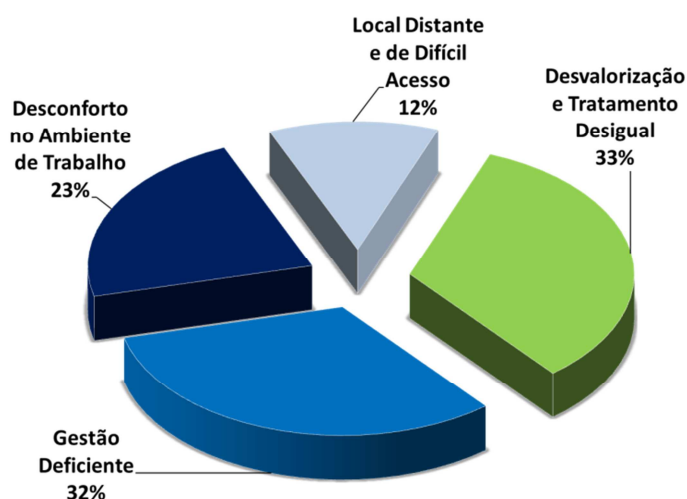


Figura 21 - Classes temáticas: fontes de mal-estar

A fala mais expressivas de cada classe temática é apresentada na Figura 22.

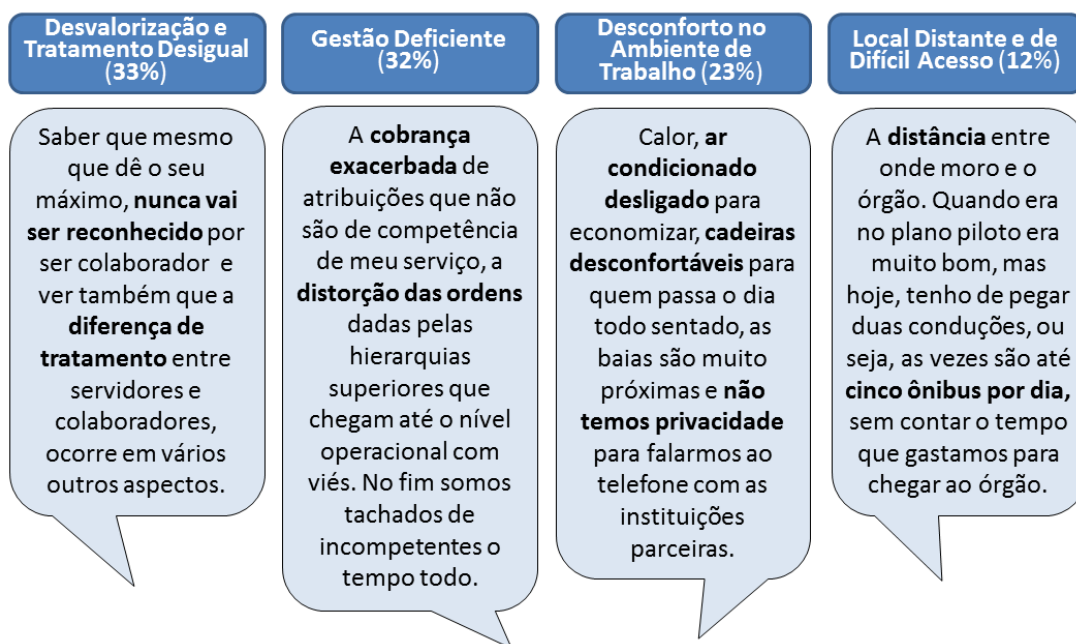


Figura 22 - Segmentos de discursos representativos sobre as fontes de mal-estar

Como pode ser observado, a desvalorização e o tratamento desigual são as fontes de mal-estar mais citadas pelos respondentes, correspondendo a 33% de suas falas. Ao ler as respostas contidas nessa classe, fica patente o sentimento de inferioridade que os prestadores de serviço, estagiários e menores aprendizes sentem. Muitas de suas reclamações são oriundas de temas que não podem ser alterados, como, por exemplo, o acesso ao serviço médico do órgão. Contudo, existem atitudes que podem ser tomadas para que esse sentimento diminua, como a inclusão dos colaboradores em reuniões de equipe e maior empatia e cortesia na relação interpessoal dos trabalhadores. Já a desvalorização é sentida tanto pelos prestadores de serviço quanto pelos servidores.

O reconhecimento e a valorização foram citados, na primeira pergunta aberta do inventário, como elementos construtivos da QVT. Saber que esses dois fatores são também a causa mais citada de mal-estar no contexto organizacional indica um sinal de alerta para organização. Esses fatores devem ser tratados na política e no programa, a fim de aumentar a percepção de bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, melhorar sua percepção de QVT.

A segunda classe temática diz respeito à Gestão Deficiente e está relacionada aos fatores estruturantes Práticas de Gestão, Relações Socioprofissionais de Trabalho e Organização do Trabalho. Mais uma vez, o resultado encontrado enfraquece a QVT percebida pelos trabalhadores, dado que vai de encontro ao ideal de QVT descrito pelos trabalhadores na primeira questão do IA\_QVT.

Os itens que têm ligação com o exposto pelos respondentes nessa questão são: “O modo de gestão valoriza adequadamente a hierarquia” (M = 2,99; DP = 2,17); “A cobrança é adequada” (M = 4,98; DP = 3,18); “A comunicação é satisfatória” (M = 5,59; DP = 3,32); e “A distribuição das tarefas é justa” (M = 6,67; DP = 2,83). Apenas um dos itens relacionados encontra-se na área de bem-estar dominante, dois estão na zona de transição e um de mal-estar dominante, necessitando de intervenção imediata devido ao alto risco de adoecimento dos trabalhadores.

A terceira classe temática faz referência ao ambiente físico de trabalho. O ponto mais criticado pelos respondentes é o fato de o ar condicionado não ficar ligado durante o dia todo. Porém, no grupo focal realizado posteriormente, foi verificado que essa prática já não ocorre mais. Por último, os respondentes fazem queixas a respeito da dificuldade de chegar ao local de trabalho. Outro ponto que é abordado nessa classe refere-se à lanchonete do órgão, dado que, para as pessoas que dependem de transporte público, é o único lugar que se consegue comprar alimentos e bebidas.

O comparativo desse resultado com as demais pesquisas encontradas na literatura demonstra que, frequentemente, a falta de reconhecimento e as condições precárias de trabalho são as principais fontes de mal-estar no contexto organizacional (Figueira, 2014; Santos, 2014; Pacheco, 2011; Branquinho, 2010). Já o comparativo entre a pesquisa realizada no órgão em 2010 e a atual apresenta, como fonte de mal-estar, além da falta de reconhecimento e as condições de trabalho, a gestão deficiente (Tabela 42).

**Tabela 42 - Comparativo das fontes de mal-estar no trabalho: pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>Classes temáticas: fontes de mal-estar no trabalho</b>
2010	1) Dificuldades de relacionamento, falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento profissional (26,01%) 2) Sobrecarga de trabalho e problemas com a informática (15,75%) 3) Estilo de gestão ineficaz (35,16%) 4) Condições inadequadas de trabalho (10,99%)
2015	1) Desvalorização e tratamento desigual (33%) 2) Gestão deficiente (32%) 3) Desconforto no ambiente de trabalho (23%) 4) Local distante e de difícil acesso (12%)

Tais resultados apontam para a urgência na promoção de ações de PPQVT que colaborem com o reconhecimento dos profissionais, a fim de que os trabalhadores sintam-se mais valorizados; com a organização do trabalho, para melhorar as práticas de gestão e, conseqüentemente, o nível de cobrança, o planejamento e a comunicação; com as relações socioprofissionais, a fim de que o tratamento passe a ser igualitário; e as condições de trabalho, com a intenção de adaptá-las às necessidades dos trabalhadores. Essas ações contribuirão para a diminuição dos desgastes vivenciados pelos trabalhadores e dos afetos negativos, contribuindo para o aumento dos afetos positivos e, conseqüentemente, das vivências de bem-estar.

#### **4.2.4 Comentários e sugestões**

A última questão aberta do IA\_QVT convidou os respondentes a fazerem comentários e sugestões sobre a pesquisa. Nessa pergunta, foram encontradas quatro classes temáticas (Figura 23):

- a) demandas: transparência e rotatividade na ocupação das chefias;
- b) satisfação em trabalhar no órgão; elogios à pesquisa; aprimoramento da gestão;
- c) sugestões de melhoria de condições de trabalho e benefícios;
- d) descompassos: carga de trabalho *versus* número de servidores; tarefas realizadas *versus* competências e afinidades.

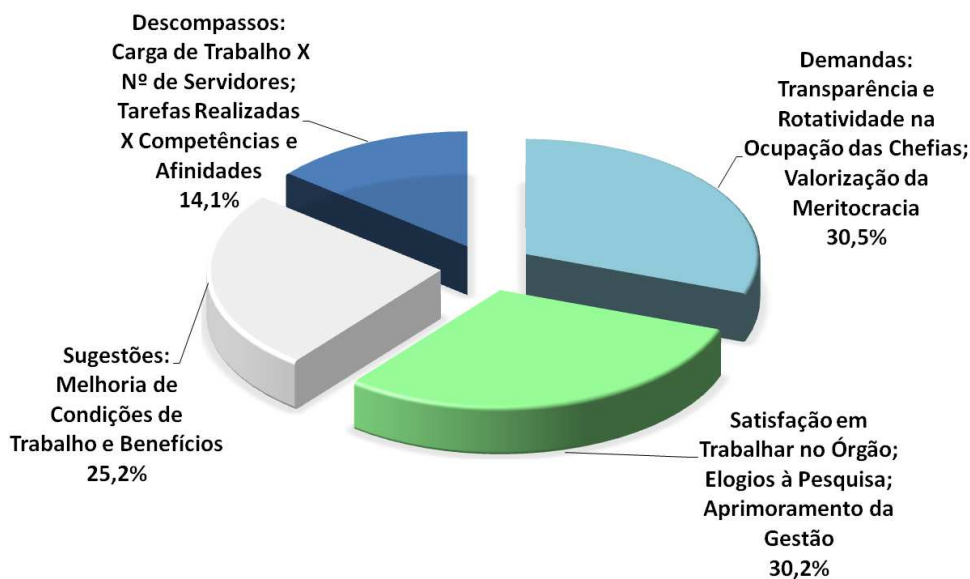


Figura 23 - Classes temáticas: comentários e sugestões

Algumas das falas mais representativas dos respondentes podem ser vistas na Figura 24, o que permite realizar uma análise mais aprofundada do teor das respostas.

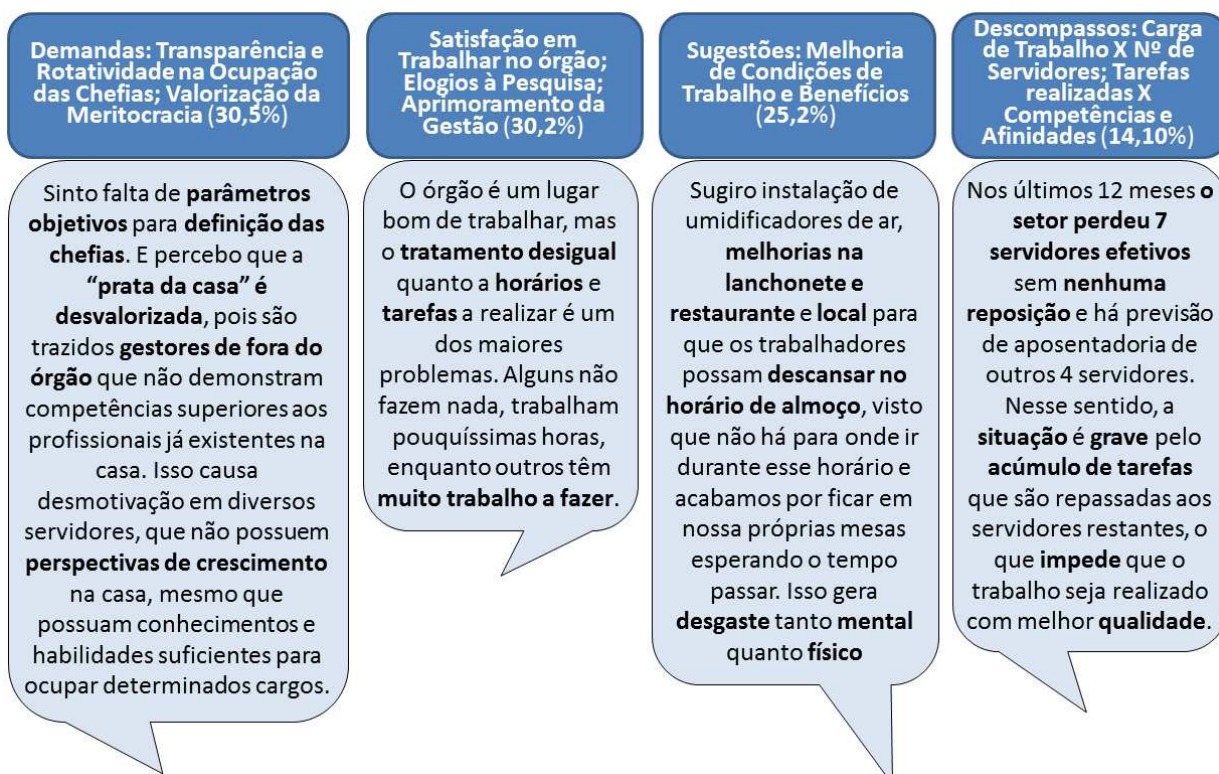


Figura 24 - Segmentos de discursos representativos sobre os comentários e sugestões



A primeira classe temática analisada diz respeito às ocupações dos cargos de chefia e à meritocracia. Depreende-se da leitura das respostas dos participantes que falta clareza nas regras utilizadas pelo órgão para promoção vertical dos trabalhadores. No fator Reconhecimento e Crescimento profissional, o item pior avaliado refere-se à oportunidade de crescimento profissional ( $M = 5,02$ ;  $DP = 3,67$ ). Um trecho que também merece destaque nessa categoria é a escrita do Respondente A:

O órgão precisa elaborar um instrumento que demonstre oportunidades de remanejamento interno, permitindo um servidor trabalhar e aprender com uma área diferente da sua. É preciso considerar a experiência, formação e capacidade gerencial no preenchimento dos cargos de chefia, e não apenas indicação pessoal do superior. (informação escrita, 2016).

A segunda classe temática é composta tanto por elogios à pesquisa quanto por comentários sobre melhorias na gestão. Essas respostas corroboram os resultados encontrados no fator Desgastes Provenientes do Trabalho, dado que, na pergunta analisada, são feitas reclamações em relação à quantidade de tarefas atribuídas aos trabalhadores e o item pior avaliado do fator diz respeito ao limite da capacidade de trabalho ( $M = 6,39$ ,  $DP = 2,97$ ), que se encontra na zona de mal-estar dominante.

Já a terceira classe temática encontrada diz respeito a melhorias nas condições de trabalho e no acesso a benefícios. Em relação às condições de trabalho, os pontos mais citados são o horário de trabalho, que gostariam que fosse corrido; o ar condicionado; a lanchonete do órgão; e, mais uma vez, a localidade, que dificulta o acesso ao trabalho. Esse resultado pode ajudar a explicar o porquê, no fator Condições de Trabalho, o item que aborda as condições de trabalho satisfatórias foi o pior avaliado, mesmo ainda estando dentro da zona de bem-estar dominante. No que se refere ao acesso aos benefícios, a maior parte do discurso dos respondentes disserta, novamente, sobre o acesso dos terceirizados aos serviços médicos do órgão, o que, conforme dito anteriormente, por impedimento legal, não pode ser alterado.

A última classe aborda questões relacionadas às tarefas realizadas, como carga de trabalho, quantidade de trabalhadores designados para realizar determinada tarefa e competências dos trabalhadores, que deveriam ser mais bem aproveitadas pelo órgão. Mais uma vez, observa-se que a sobrecarga de trabalho é fonte de mal-estar, o que deve ser abordado na confecção da Política e do Programa de QVT.

Os estudos de Figueira (2014), Pacheco (2011) e Andrade (2011) possuem como ponto em comum, nessa questão, a expectativa dos trabalhadores em relação aos resultados da pesquisa e as consequências que surgirão em decorrência de sua aplicação. Na primeira aplicação do IA\_QVT no órgão, esse ponto também foi levantado, porém, na presente pesquisa, outros aspectos foram tratados pelos respondentes (Tabela 43).

**Tabela 43 - Comparativo comentários e sugestões: pesquisa 2010 x 2015**

<b>Pesquisa</b>	<b>Classes temáticas: comentários e sugestões</b>
2010	1) Participação nas decisões e continuidade das ações (50,15%) 2) Expectativas: qualidade de vida no trabalho (32,72%) 3) contratação, benefícios e discriminação dos terceirizados (17,13%)
2015	1) Demandas: transparência e rotatividade na ocupação das chefias; valorização da meritocracia (30,5%) 2) Satisfação em trabalhar no órgão; elogios à pesquisa; aprimoramento da gestão (30,2%) 3) Sugestões: melhoria de condições de trabalho e benefícios (25,2%) 4) Descompassos: carga de trabalho X nº de servidores; tarefas realizadas X competências e afinidades (14,10%)

Tanto a análise dos comentários dos respondentes quanto o percentual de participação dos trabalhadores na pesquisa demonstram a credibilidade que a metodologia adotada possui. Mesmo sendo a segunda aplicação do inventário no órgão, o nível de participação e os elogios à pesquisa comprovam a confiança depositada pelos trabalhadores nos resultados do estudo e a expectativa que eles possuem na transformação dos fatores fontes de mal-estar.

### **4.3 POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Primeiramente, antes de iniciar a apresentação da política e do programa criados com base nos resultados do diagnóstico, faz-se necessário sintetizar alguns dos achados da

aplicação do IA\_QVT no órgão, os quais permitem responder parte dos objetivos específicos desta pesquisa.

A partir das respostas dos participantes, é possível depreender que a Qualidade de Vida no Trabalho está, principalmente, embasada no prazer que os trabalhadores sentem em realizar as atividades diárias e na utilidade social que essas representam (Leite, Nascimento & Oliveira, 2014). Além disso, a QVT depende de uma gestão humanizada, condições de trabalho e suporte organizacional adequados, de oportunidades de reconhecimento, valorização e crescimento profissional para seus trabalhadores (Antloga, Pinheiro, Maia & Lima, 2014; Medeiros, 2011; Branquinho, 2010; Guimarães, 2007).

As fontes de bem-estar e mal-estar encontradas pela aplicação do IA\_QVT podem ser observadas na Tabela 44.

**Tabela 44 - Fontes de bem-estar e mal-estar no órgão estudado**

<b>Fator estruturante da QVT</b>	<b>Fontes de bem-estar</b>	<b>Fontes de mal-estar</b>
Condições de Trabalho	Iluminação; posto de trabalho; espaço físico; e mobiliário.	Temperatura do ambiente (ar condicionado); lanchonete; e dificuldade de acesso ao órgão.
Organização do Trabalho	Tempo para realizar as tarefas; pausa para descanso; e sobrecarga de tarefas.	Cobrança por resultados.
Relações Socioprofissionais de Trabalho	Acesso à chefia; relações harmônicas; distribuição de tarefas; e confiança.	Falha na comunicação entre funcionários; e diferença no tratamento entre prestadores de serviços e servidores.
Reconhecimento e Crescimento Profissional	As atividades realizadas; chefia incentivadora; possibilidade de ser criativo; reconhecimento, por parte do órgão, pelo trabalho realizado.	Reconhecimento, por parte da sociedade, do trabalho realizado; oportunidade de crescimento profissional; e clareza na promoção vertical.
Uso da Informática	O <i>email</i> disponibilizado pelo órgão; funcionamento da <i>intranet</i> ; sistemas utilizados; conexão com a <i>Internet</i> ; suporte técnico; e equipamentos de informática.	Aplicativos utilizados.
Práticas de Gestão	Liberdade na execução das tarefas; modo de gestão flexível; interesse da chefia em minha opinião; e cooperação entre as pessoas.	Participação nas decisões sobre organização das tarefas; e modo de gestão valoriza a hierarquia.

Afetos Positivos	Feliz; alegre; e tranquilo.	-
Afetos Negativos	-	Ansioso.
Desgastes Provenientes do Trabalho	Levar trabalho para casa; trabalho não prejudica o tempo livre fora do órgão; e o trabalho não leva ao esgotamento.	Cansaço; e o trabalho tem me levado ao limite de minha capacidade.

A partir da identificação das dimensões da concepção de QVT para os respondentes, das principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho e da análise da percepção do público-alvo no que diz respeito às suas condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional, uso da informática, práticas de gestão, afetos positivos e negativos e dos desgastes provenientes do trabalho, é possível, com a participação dos trabalhadores, construir uma política e um programa que consolidem os aspectos positivos existentes no contexto organizacional (fontes de bem-estar) e transformem os aspectos negativos (fontes de mal-estar).

#### ***4.3.1 Política de Qualidade de Vida no Trabalho***

De acordo com Lacaz (2000), a resolução dos conflitos e contradições existentes no ambiente de trabalho pode ser auxiliada e facilitada pela gestão participativa, uma vez que ela surge como alternativa para a criação de canais coletivos de negociação que objetivem, com a participação ativa dos trabalhadores, a resolução desses conflitos. Na mesma esteira, R. R. Ferreira e Ferreira (2015) definem que a proposição de uma PPQV, a partir da percepção dos trabalhadores de determinada organização, é fundamental para a construção de práticas, processos, valores, crenças e representações da QVT. Com o intuito de dar voz ao trabalhador e permitir que ele participe de mudanças substanciais no ambiente organizacional, foram criados política e programa de QVT para o órgão estudado a partir do diagnóstico previamente apresentado. Na Tabela 45 é apresentada a Política de Qualidade de Vida no Trabalho produzida em conjunto com o público-alvo desta pesquisa.

**Tabela 45 - Resultado do diagnóstico: política de QVT**

<b>Política de Qualidade de Vida no Trabalho</b>	
Conceito de QVT	<p>A Qualidade de Vida no Trabalho é um preceito de gestão organizacional humanizada que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas direcionadas ao reconhecimento no trabalho, valorização pessoal e crescimento profissional, associadas às condições adequadas, acessíveis e inclusivas de trabalho, às relações socioprofissionais harmoniosas, ao suporte organizacional, ao sentimento de utilidade social e que contribuem para a promoção do bem-estar coletivo e o alcance da missão organizacional do órgão.</p>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente social e de condições de trabalho saudáveis, acessíveis e inclusivas.</li> <li>• Estímulo à qualificação e efetividade na gestão, permitindo o reconhecimento e valorização do trabalho de maneira a promover o crescimento profissional em um ambiente calcado na meritocracia.</li> <li>• As relações dentro do Órgão devem ser pautadas pela urbanidade e respeito mútuo entre todos os agentes públicos, na busca permanente de uma gestão colaborativa. A valorização dos servidores, terceirizados, estagiários e menores-aprendizes é fundamental para alcançar tais objetivos. Neste cenário, incentiva-se a inserção efetiva no ambiente de ciência, tecnologia e informação dos diversos agentes públicos envolvidos no cumprimento da missão institucional confiada ao Órgão.</li> <li>• A busca de resultados institucionais deve considerar o bem-estar no trabalho.</li> <li>• Constituição Federal de 1988: estabelece, em seu texto, princípios e garantias individuais e coletivas sobre direitos sociais e do trabalhador a serem respeitados por todos os membros da Federação.</li> <li>• Lei 13.146/2015 - Lei Brasileira de Inclusão, que internaliza as normas da Convenção sobre o direito da pessoa com deficiência ratificada pelo Brasil como emenda constitucional pelo Decreto 6.949/2009. Destacam-se os seguintes artigos da referida Lei: Art. 34: “A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas”; e Art. 35: “É finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho.”</li> </ul>
Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto 6.883/2009, que dispõe: Art. 2: “O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo”; e Art. 3: “Promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho”.</li> <li>• Decreto 6.856/2009, que dispõe: Art. 2: “A realização de exames médicos periódicos tem como objetivo, prioritariamente, a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais”.</li> </ul>

## Marco Legal

- 
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho (97ª reunião, 2008), que versa sobre "justiça social para uma globalização equitativa" e orienta a agenda do governo brasileiro sobre o "trabalho decente", que, por sua vez, recomenda a "identificação de mecanismos e desenvolvimento de ações voltadas à garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável".
  - Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde (1995) que conceitua Qualidade de Vida como sendo "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações".
  - Acórdão do Tribunal de Contas da União nº 3.023, de 2013, que avalia a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.
  - Portaria nº 1.261 (05 de maio de 2010, art 2º, XVII) da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que orienta sobre a importância de se privilegiar programas de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.
  - Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho - realizada no Órgão em 2010 e 2015 com o objetivo de conhecer a percepção global dos servidores sobre a Qualidade de vida no trabalho com base nas representações que estes manifestam sobre o bem-estar e mal-estar no contexto de trabalho.
  - Plano Diretor de Tecnologia da Informação, que estabelece entre os seus princípios e diretrizes: “buscar a melhoria contínua dos processos de TI”; e “promover o alinhamento entre objetivos e ações de TI e as diretrizes e metas estratégicas da organização”.
  - O documento Planejamento Estratégico 2025, que apresenta o Mapa Estratégico Institucional, listando especificamente os objetivos estratégicos 17 e 18, no que tange à gestão de pessoas: “promover, capacitar e valorizar pessoas de forma continuada” e “atuar para o fortalecimento das carreiras de ciência, tecnologia e informação”.
- 

Como pode ser observado, a concepção de QVT levou em consideração as quatro classes temáticas encontradas na primeira questão aberta do IA\_QVT, “*Na minha opinião, qualidade de vida no trabalho é...*”. Ela abrangeu o prazer no trabalho (*promoção do bem-estar coletivo*), a utilidade social (*sentimento de utilidade social*), a gestão humanizada do trabalho, condições adequadas de trabalho, suporte organizacional, reconhecimento e crescimento profissional e valorização, além de incluir as relações socioprofissionais harmoniosas, que foi um dos fatores apontados como fonte de bem-estar no contexto organizacional. A expectativa é que esse conceito seja perene no órgão e sirva como bússola

para a gestão efetiva, ou seja, sempre que o tema QVT for abordado pelo corpo diretor, independentemente da época, precisa ter como definição do fenômeno as ideias expressas nesse conceito.

Os valores da política apresentada foram norteados pelas fontes de bem-estar identificadas pelos trabalhadores na etapa do diagnóstico (ambiente social, condições, reconhecimento e valorização do trabalho), com o intuito de consolidar tais práticas na organização. Já as fontes de mal-estar apontadas pelos respondentes (diferença no tratamento entre prestadores de serviço e servidores; e clareza na promoção dos trabalhadores) serviram de referência para a criação de valores que objetivem a modificação das causas do mal-estar percebido pelos trabalhadores.

O marco legal da política de QVT abrange tanto normativos básicos, relacionados à saúde e às garantias individuais e coletivas do trabalhador, como legislações mais específicas que tratam da qualidade de vida no trabalho, da governança e da gestão de pessoas. É importante destacar que essa política teve o cuidado de incluir tanto no conceito de QVT quanto no marco legal a atenção ao trabalhador com necessidades especiais. O marco legal da política tem como função demonstrar que todos os elementos que compõem o objeto da presente pesquisa têm suas bases legais e, principalmente, sua demanda definida no setor público brasileiro. Isso demonstra que a pesquisa tem suas justificativas não apenas acadêmicas, mas também sociais e institucionais aplicadas.

O resultado da política mostra que os trabalhadores do órgão foram fiéis ao diagnóstico de QVT realizado, procurando consolidar as situações geradoras de bem-estar e propor mudanças para as de mal-estar. Contudo, para que uma mudança efetiva ocorra no órgão, também foi criado um programa de QVT com ações voltadas para a transformação do contexto organizacional.

#### ***4.3.2 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho***

O Programa de QVT, confeccionado a partir dos resultados do diagnóstico realizado, foi fruto de esforço conjunto com os trabalhadores do órgão. Ele tem por base o método 5W1H de planejamento de ações (definindo *when, who, why, what, where* e *how*) e é formado por projetos, objetivos, prazo, responsáveis e indicadores, conforme Tabela 46.



Tabela 46 - Resultado do diagnóstico: Programa de QVT

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Organização do Trabalho e Humanização de Práticas de Gestão</b>	Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver uma agenda de gestão para a instituição.</li> <li>• Assessorar a Direção nas decisões sobre questões estratégicas, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Diretrizes do órgão e Orçamento, em conformidade com normativos e legislação.</li> </ul>	4 meses	Representantes da Coordenação C, do Gabinete da Presidência, da Coordenação D e das Diretorias.	Comitê criado e em funcionamento.
	Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de um Grupo de Trabalho de áreas múltiplas para mapeamento e posterior descrição das rotinas e padrões de trabalho de cada área.</li> <li>• Dimensionamento do efetivo de pessoal para possibilitar jornada flexível de seis horas e implementação de <i>home-office</i>.</li> </ul>	Fluxo contínuo	Coordenação C	GT criado Padrões estabelecidos, rotinas descritas e processos melhorados. Horário corrido e <i>home-office</i> implementados
	Desenvolvimento em Competências Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a formação continuada de gestores e potenciais gestores.</li> <li>• Capacitar os gestores e potenciais gestores de modo a valorizar as competências individuais e coletivas, considerando o bem-estar das pessoas, a fim de alcançar os objetivos estratégicos da instituição.</li> </ul>	Fluxo contínuo	Coordenação C	Número de cursos realizados por ano. Número de alunos formados por ano.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Organização do Trabalho e Humanização de Práticas de Gestão</b>	Acompanhamento e Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar melhor a ferramenta de Plano de Trabalho já disponibilizada no Sistema de Avaliação de Desempenho (acompanhamento das tarefas por meio do Diário de Bordo).</li> <li>• Designar como responsabilidade das chefias imediatas a administração dos prazos dos processos de trabalho no E-fomento, de modo que possam subsidiar o seu cumprimento com qualidade no trabalho e bem-estar dos servidores.</li> <li>• Rediscutir e repactuar com os servidores a forma de alerta sobre o atendimento aos prazos.</li> <li>• Compartilhar informações em tempo hábil para a execução do trabalho de forma eficiente.</li> </ul>	6 meses	Coordenação C Diretoria 1	<p>Uso aprimorado do Diário de bordo de cada servidor.</p> <p>Plano de Desenvolvimento Gerencial elaborado e implementado.</p> <p>Proposta elaborada e implementada sobre a forma de alerta do atendimento dos prazos.</p>
	Criação da Diretoria de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanizar especificamente as práticas de gestão de pessoas do órgão.</li> <li>• Priorizar a gestão de pessoas no órgão</li> </ul>	1 ano	Presidência	Diretoria criada.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Reconhecimento e Crescimento profissional</b>	Democratização de Acesso a Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e divulgar critérios/competências/formação para acesso a cargos de chefia/Coordenações técnicas de modo transparente, democratizado e com periodicidade definida.</li> <li>• Formalizar em Resolução Normativa a recomendação da Comissão Interna de Carreira acerca da priorização de servidores da casa para a ocupação dos cargos DAS 1, 2, 3 e 4 e o da Diretoria 1.</li> <li>• Escolher o Presidente do órgão por meio de Comitê de Busca, em cuja composição deverá constar um servidor do órgão, similar à seleção realizada nos institutos de pesquisa do MCTIC.</li> </ul>	6 meses	Coordenação C Presidência Assessoria de Comunicação	RN publicada. Edital publicado. Proposta de Comitê de Busca aceita pelo MCTIC.
	Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar a política de capacitação dos servidores, aprovada pela Comissão Interna, democratizando o acesso à pós-graduação.</li> </ul>	1 mês	DEX Diretoria 1 Coordenação C	Política de Capacitação criada (editais e cotas anuais e comitê de pós-graduação ativo).

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Reconhecimento e Crescimento profissional</b>	Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a educação continuada do servidor de forma estratégica, por meio da licença capacitação, tendo como base a evolução na carreira, mapeamento de competências e a gestão do desempenho, compatibilizando interesses institucionais e individuais.</li> </ul>	6 meses (projeto da licença capacitação)	Coordenação C	IS 009/2006 reformulada. Cadastro criado.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar cadastro de interesses e informações dos servidores para subsidiar o escalonamento das liberações para licença capacitação, por áreas, dentro do Plano Anual de Capacitação.</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar a participação de servidores em eventos técnico-científicos de sua área de atuação, dentro do Plano Anual de Capacitação.</li> </ul>	1 mês	Coordenação C	Edital anual lançado.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhar as ações de QVT à gestão por competências.</li> </ul>	1 mês	Coordenação C	Ações alinhadas.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular e promover, em conjunto com o MCTIC e demais órgãos de ciência e tecnologia, a criação e estruturação da Escola de Governo para a área de Política, Planejamento e Gestão em Ciência e Tecnologia, conforme legislação.</li> </ul>	12 meses	Coordenação C Presidência Assessoria de Comunicação	Proposta de Criação da Escola de Governo aceita ao MCTIC.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Reconhecimento e Crescimento profissional</b>	Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar servidores para apresentar as ações/características da área a todos que nela ingressarem, tais como menor aprendiz, estagiário, terceirizado, servidor.</li> </ul>	3 meses	Coordenação C e demais Coordenações das diversas Diretorias	Material preparado e servidor designado. Normas conhecidas.
	Significado do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir calendário anual para divulgação dos resultados das ações fomentadas pelo órgão, por área, para o público interno e externo.</li> <li>• Definir e disponibilizar agenda com todas as ações das áreas do órgão.</li> </ul>	Ação contínua	Comunicação Social e representantes das Diretorias	Calendário e agenda publicados na <i>intranet</i> .
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover reuniões periódicas em todas as áreas do órgão para dar <i>feedbacks</i> de ações/deliberações de instâncias superiores, de modo claro e efetivo, com a participação de todos (estagiários, terceirizados, menores aprendizes e servidores).</li> </ul>	Ação contínua	Gestores das áreas	Reuniões realizadas.
	Gestão da terceirização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar edital de contratação de trabalhadores terceirizados, que considere indicadores de QVT, perfil do efetivo de pessoal compatível com as necessidades específicas e os interesses institucionais do órgão.</li> </ul>	1 ano	Coordenação C Coordenação A	Contrato de terceirização de serviços contemplando os objetivos estabelecidos no projeto. Melhoria na QVT.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Reconhecimento e Crescimento profissional</b>	Gestão da terceirização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar as relações interpessoais entre terceirizados e servidores.</li> <li>• Estabelecer perfil do efetivo de pessoal terceirizado que atenda às características da lotação, do desempenho e das necessidades específicas, no órgão.</li> <li>• Divulgar as normas da empresa prestadora de serviço de forma a assegurar transparência na gestão.</li> </ul>	1 ano	Coordenação C Coordenação A	Contrato de terceirização de serviços contemplando os objetivos estabelecidos no projeto.  Melhoria na QVT.
	Acompanhamento ergonômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar <i>in loco</i> e corrigir falhas na ergonomia nos postos de trabalho.</li> </ul>	2 meses	Coordenação C	Redução de afastamentos no Mapeamento Epidemiológico por Doenças Osteomio-Articulares Relacionadas ao Trabalho – DORT.
<b>Promoção da Saúde</b>	Gestão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar chefias a distribuir melhor as tarefas; distribuir melhor a do efetivo de pessoal de acordo com suas competências.</li> </ul>	8 meses	Coordenação C Diretoria 1	Melhor índice em nova pesquisa de QVT.
	Concurso público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar, articulando com a ASCON e entidades de classe, e demandar realização de novo concurso público.</li> </ul>	3 meses	Coordenação C Diretoria 1	Melhor percepção de QVT em novo diagnóstico.
	Mapeamento epidemiológico e acompanhamento psicossocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar a incidência de agravos à saúde dos trabalhadores, com ênfase na participação do Exame Médico Periódico e avaliação psicossocial, como insumo para ações em prevenção de doenças e promoção da saúde.</li> </ul>	12 meses	Coordenação C	Relatório Epidemiológico e Psicossocial Anual

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Promoção da Saúde	Plano de Ações de Prevenção de Doença e Promoção da Saúde e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar ações de prevenção de doença e de riscos para a segurança no trabalho e promoção da saúde com base nos resultados do mapeamento epidemiológico e avaliação psicossocial, considerando o alinhamento com a gestão por competências.</li> </ul>	12 meses	Coordenação C	Quantidade de campanhas e outros eventos realizados Quantidade de servidores participantes Redução/eliminação de riscos para a segurança no trabalho.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilitar o acesso compartilhado a bancos de dados sobre o fomento pelas áreas técnicas e administrativas, bem como incluir treinamento para uso correto das ferramentas (OLAP, Relatórios, sistemas, E-fomento, Moodle, <i>softwares</i> e outros que venham a existir).</li> </ul>	12 meses	Coordenação C	-
Uso da Informática	Integração da TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprimorar o suporte técnico prestado pela informática com atendimento setorial no órgão, assegurando melhor satisfação do usuário, comprovada mediante indicadores de qualidade.</li> </ul>	12 meses	Coordenação C	-

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Uso da Informática</b>	Integração da TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir confiabilidade e integridade dos dados nos diversos sistemas (segurança da informação).</li> <li>• Disponibilizar um guia completo dos fluxos dos processos executados no E-fomento de forma a possibilitar o acompanhamento e o entendimento de todas as etapas inerentes a cada um deles.</li> <li>• Garantir o acesso da área técnica ao espelho da aba dos proponentes.</li> <li>• Desenvolver e disponibilizar ferramentas que permitam a execução direta das tarefas para as quais existem delegações de competências (ex. ajuste na vigência da bolsa, cancelamento, abertura de <i>token</i> etc.).</li> <li>• Celebrar instrumentos de cooperação técnica com instituições afins na área de ciência, tecnologia e informação, visando o desenvolvimento de competências e a troca de experiências.</li> <li>• Atualizar e manter periodicamente <i>software e hardware</i>.</li> <li>• Adequar a estrutura informacional do órgão aos padrões descritos no Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-MAG) do Governo Federal.</li> </ul>	36 meses	Presidência, Coordenação D em conjunto com as áreas técnicas e administrativas	<p>Número de chamadas abertas na TI x resolvidas</p> <p>Resultados da pesquisa de avaliação da qualidade do atendimento da TI</p> <p>Menor demanda para Ouvidoria e Serviço Central de Atendimento</p> <p>Acessibilidade garantida</p>



Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
<b>Uso da Informática</b>	Integração da TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a participação qualificada de representante dos servidores indicado pela ASCON e representante do CD na elaboração do PDTI e na constituição do Comitê de TI, ressaltando a preocupação de que os membros do Comitê tenham conhecimento mínimo sobre elaboração do PDTI.</li> <li>• Constituir Grupo de Trabalho para estruturar a gestão da informação, vinculado ao Escritório de Processos, TI e Área de Planejamento.</li> </ul>	12 meses	Coordenação C e representantes das Diretorias	Participação de servidores efetivada  Grupo de trabalho constituído

A primeira temática abordada no programa de QVT elaborado diz respeito à organização do trabalho e às práticas de gestão humanizadas. Ela é dividida em cinco projetos com doze objetivos no total. As ideias principais dessa temática são: propiciar um espaço no qual os trabalhadores possam opinar sobre as rotinas de trabalho, dimensionando a força de trabalho a fim de possibilitar a jornada flexível de 6 horas diárias; capacitar os gestores e potenciais gestores; aprimorar a ferramenta existente de avaliação de desempenho, a fim de amenizar o descompasso existente entre a carga de trabalho e o número de trabalhadores, dentre outros. Um ponto que merece destaque nessa temática é a proposta de criação da Diretoria de Gestão de Pessoas, a qual terá como finalidade humanizar e priorizar as práticas de gestão de pessoas no órgão.

A segunda temática do programa trata do reconhecimento e crescimento profissional. Ela vai direto ao ponto que mais foi citado na parte qualitativa do diagnóstico, que diz respeito ao crescimento profissional: a transparência das promoções verticais. Com uma abordagem pautada na meritocracia, ela procura definir e divulgar critérios e competências para o acesso aos cargos, além de definir que a escolha do presidente do órgão deverá ser feita por meio de Comitê de Busca, o qual deverá ter em sua composição um servidor do órgão.

Essa temática foi marcada por dois projetos inovadores: Significado do Trabalho e Gestão da Terceirização. Esses projetos abordam temas desafiadores e necessários para que mudanças profundas ocorram no contexto organizacional estudado. Como pode ser observado nas respostas sobre o conceito de QVT (Figura 18), o trabalho possui papel central na QVT dos trabalhadores. A valorização do tempo vivenciado na organização, o sentimento de utilidade social e a produtividade saudável geram prazer e bem-estar ao indivíduo e, por isso, precisam fazer parte do dia a dia das organizações, como o estudo em questão propõe (M. C. Ferreira, 2011a). Já o projeto que aborda a gestão da terceirização procura equilibrar a relação entre os prestadores de serviço e os servidores e promover sua QVT incluindo nos editais de

contratação indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, que deverão ser seguidos pelas empresas contratadas.

A próxima temática do Programa de QVT construído diz respeito à promoção da saúde e teve como principais pontos corrigir possíveis falhas ergonômicas; distribuir de maneira mais eficiente as tarefas; realizar novo concurso para repor as vagas dos servidores que se aposentaram; realizar mapeamento epidemiológico e psicossocial, com ênfase no Exame Médico Periódico; e realizar ações de prevenção de doenças e promoção da saúde com foco nos resultados do mapeamento epidemiológico. Tais ações procuram amenizar diversas queixas dos servidores, como desconforto no ambiente de trabalho e sobrecarga de tarefas.

A última temática do Programa de QVT versa sobre um assunto importante para a instituição: uso da informática. Por tratar-se de órgão ligado à ciência e tecnologia, a maior parte de suas atividades depende do correto funcionamento dos sistemas, aplicativos e equipamentos, sem essa garantia o desgaste vivenciado pelos trabalhadores é aumentado. Os objetivos dos projetos do programa proposto procuram melhorar a comunicação entre os usuários e os programadores; garantir a confiabilidade e integridade dos dados; desenvolver competências; trocar experiências; manter *softwares* atualizados; capacitar usuários e programadores; e aprimorar a gestão da informação dentro do órgão.

Após apresentar a política e o programa de QVT confeccionados com os resultados do diagnóstico realizado, percebe-se que o produto final desta pesquisa está em consonância com a visão dos trabalhadores sobre seu contexto organizacional. Contudo, faz-se necessário acompanhar o andamento da implementação dos resultados, a fim de que não ocorra seu negligenciamento.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve a finalidade de construir, com base na EAA\_QVT e em diagnóstico prévio, política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho para uma instituição pública brasileira. A partir dos resultados encontrados com a aplicação do IA\_QVT, foi possível reconhecer quais fatores constituem a QVT na opinião dos respondentes, além de identificar as fontes de bem-estar e de mal-estar do contexto estudado, permitindo que o objetivo principal deste estudo fosse alcançado.

A Qualidade de Vida no Trabalho foi avaliada, de maneira global, como satisfatória, dentro de um contexto bom, evidenciando a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Esse foi o melhor resultado encontrado na literatura, oriundo da aplicação do IA\_QVT. Os únicos fatores estruturantes que ficaram fora da zona de bem-estar predominante foram as Práticas de Gestão ( $M = 5,97$ ;  $DP = 1,78$ ) e o Afeto Positivo ( $M = 5,58$ ;  $DP = 2,55$ ).

A comparação entre a aplicação do IA\_QVT em 2010 e 2015 demonstrou leve evolução de 0,88 pontos na percepção global de QVT em consequência da melhor avaliação dos fatores que compunham a versão anterior do Inventário. Cabe ressaltar que, nesta pesquisa, foi utilizada a versão mais nova do IA\_QVT, contribuindo para uma avaliação mais precisa do contexto organizacional.

As dimensões que constituíram o conceito de QVT na visão dos trabalhadores do órgão estudado foram: prazer no trabalho e utilidade social; gestão humanizada do trabalho; condições adequadas de trabalho e suporte organizacional; e reconhecimento, valorização e crescimento profissional. Tais dimensões serviram como base para a criação do conceito de QVT apresentado na seção anterior desta dissertação. As fontes de bem-estar identificadas no diagnóstico estão relacionadas ao trabalho realizado; ao ambiente físico e social; à contribuição social do trabalho; e à convivência socioprofissional harmoniosa.

A política e o programa de QVT construídos consideraram os resultados do diagnóstico e procuraram transformar as fontes de mal-estar identificadas, a fim de realizar mudanças no contexto estudado. Assuntos que foram identificados como fundamentais para a alteração do ambiente organizacional foram tratados de forma detalhada e inovadora, com proposições originais e que possibilitam o empoderamento dos trabalhadores, podendo ser citados: criação da Diretoria de Gestão de Pessoas; democratização e transparência no acesso aos cargos; implementação da política de capacitação dos servidores; alinhamento das ações de QVT à gestão por competências; práticas de integração dos novos trabalhadores que ingressam no órgão; preocupação com o significado do trabalho; gestão dos contratos de terceirização voltada para indicadores de QVT; melhor distribuição das tarefas, evitando a sobrecarga de trabalho; projetos específicos para promoção da saúde e prevenção de riscos para a segurança do trabalho; e aprimoramento das atividades específicas dos profissionais de tecnologia da informação.

A Tabela 47 apresenta as fontes de mal-estar citadas pelos respondentes, seus fatores estruturantes de QVT correspondentes e quais as ações do programa de QVT as atacam. É possível observar que o programa de QVT confeccionado abrangeu a maior parte das fontes de mal-estar do contexto estudado, apenas duas fontes (*opções de lanchonete e dificuldade de acesso ao órgão*) não foram abordadas, o que pede a atenção da organização para a proposição de ações futuras com o intuito de impedir que esses fatores se tornem motivo de adoecimento.

**Tabela 47 – Ações do Programa de QVT e Fontes de Mal-Estar**

<b>Fonte de Mal-Estar</b>	<b>Fator Estruturante de QVT</b>	<b>Ação do Programa de QVT</b>
Temperatura do ambiente (ar condicionado)	Condições de Trabalho	Identificação <i>in loco</i> e correção de falhas na ergonomia nos postos de trabalho.
Opções de lanchonete	Condições de Trabalho	-
Dificuldade de acesso ao órgão	Condições de Trabalho	-

Cobrança por resultados	Organização do Trabalho	Administração dos prazos dos processos de trabalho, a fim de subsidiar seu cumprimento com qualidade no trabalho e bem-estar dos trabalhadores; e discussão e repactuação com os servidores sobre a forma de alerta do atendimento aos prazos.
Falha na comunicação entre funcionários	Relação Socioprofissional	Compartilhamento de informações em tempo hábil para a execução do trabalho de forma eficiente.
Diferença no tratamento entre prestadores de serviços e servidores	Relação Socioprofissional	Gerenciar as relações interpessoais entre terceirizados e servidores; e elaboração de edital de contratação de trabalhadores terceirizados, que considere indicadores de QVT.
Reconhecimento, por parte da sociedade, do trabalho realizado	Reconhecimento e Crescimento Profissional	Definição de calendário anual para divulgação dos resultados das ações fomentadas pelo órgão, por área, para o público interno e externo.
Oportunidade de crescimento profissional	Reconhecimento e Crescimento Profissional	Formalização em Resolução Normativa a recomendação da Comissão Interna de Carreira acerca da priorização de servidores da casa para a ocupação dos cargos DAS 1, 2, 3 e 4 e o da Diretoria 1.
Clareza na promoção vertical	Reconhecimento e Crescimento Profissional	Definição e divulgação de critérios e competências para o acesso aos cargos (meritocracia);
Aplicativos utilizados	Uso da Informática	Atualização e manutenção periódica de <i>software</i> e <i>hardware</i> .
Participação nas decisões sobre organização das tarefas	Práticas de Gestão	Criação de espaço no qual os trabalhadores possam opinar sobre as rotinas de trabalho; e discussão e repactuação com os servidores sobre a forma de alerta do atendimento aos prazos.
Modo de gestão valoriza a hierarquia.	Práticas de Gestão	Promoção da formação continuada de gestores e potenciais gestores; capacitação de gestores e potenciais gestores de modo a valorizar as competências individuais e coletivas.

Contudo, mesmo com um programa de QVT tão abrangente, e para fins de conclusão, é importante destacar alguns limites da presente pesquisa. O primeiro é que o método utilizado ocorreu em nível macro, ou seja, mesmo com fortes indícios empíricos, ainda não se pode afirmar que se conhece as causas dos resultados aqui encontrados. Seria necessária nova investigação para explorar as questões micro do diagnóstico de QVT.

Outra limitação diz respeito à implementação da PPQVT, uma vez que, até a finalização desta versão do relato de pesquisa, ainda se fazia necessária sua apreciação pelo corpo diretor e posterior encaminhamento para publicação no Diário Oficial da União como portaria do órgão, fato que, sem o apoio da alta direção, não se concretizará, frustrando a

expectativa dos trabalhadores em relação aos resultados esperados. Ademais, a fim de continuar com o aperfeiçoamento do contexto estudado, sugere-se que seja realizado novo diagnóstico nos próximos anos que possibilite um estudo comparativo e a continuidade de avanços no ambiente organizacional e da metodologia utilizada.

É importante ressaltar que os resultados encontrados não podem ser generalizados, dado que dizem respeito a um contexto específico, porém podem ser utilizados como parâmetros para novas pesquisas no âmbito da QVT no serviço público brasileiro.

Os achados desta pesquisa corroboram a QVT de viés preventivo, uma vez que comprova a possibilidade de construção de política e programa de QVT a partir de um diagnóstico feito com base na percepção do trabalhador, além de confirmar sua viabilidade. Tal fato pode ser verificado quando os resultados de 2010 são comparados com os resultados da presente pesquisa, posto que, a partir do olhar dos trabalhadores, foram realizadas ações de viés preventivo, possibilitando uma melhoria na percepção global de QVT e nas vivências de bem-estar dos trabalhadores.

Porém, é fundamental ressaltar a importância da construção de política e programa de QVT, dado que sem eles as mudanças propostas não são institucionalizadas, tornando-se frágeis e passíveis de negligenciamento. A efetividade das ações em QVT de viés preventivo vão de encontro à evolução da QVT proposta por Fernandes (1996), mostrada na Tabela 3, visto que as ações preventivas de QVT não se mostraram um modismo, mas sim uma maneira concreta de se promover mudanças sustentáveis no contexto organizacional.

Foi possível verificar com o presente estudo que a EAA\_QVT, juntamente com outras áreas de conhecimento, fornece subsídios necessários para a criação de PPQVT para um dado contexto organizacional, levando em consideração as percepções dos trabalhadores. Cabe ressaltar ainda a importância de estudos longitudinais e comparativos da EAA\_QVT, posto que esse tipo de análise evidencia a melhoria da QVT e a efetividade no processo.

Por fim, espera-se que os produtos desta pesquisa sejam implementados e executados para que, conforme um trabalhador do órgão expressou na pergunta sobre o conceito de QVT, eles possam “chamar a segunda-feira pela manhã de *happy-hour*”.



## REFERÊNCIAS

- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research* 12(314), p. 2-11.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), p. 1-19.
- Antloga, C. S. (2009). *Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação de Brasília*. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Antloga, C. S., Pinheiro, I., Maia, M., & Lima, H. K. B. (2014). Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 14(1), p. 126-140.
- Barros, S. P. (2012). Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), p. 17-32.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., & Costa, C. A.. (1995). Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), p. 20-29.
- Belo, I. F., & Moraes, L. F. R. (2007). A qualidade de vida no trabalho de desembargadores e juízes da comarca de Belo Horizonte: estudo de casos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 7(1), 163-181.
- Bom Sucesso, E. P. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho Rio de Janeiro: QualityMark*. 1ª Edição, p. 183.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), p. 179-194.
- Branquinho, N. G. S. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública municipal de Unaí/MG* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, P. S. et al. (Orgs.). *Brasil: um século de transformações*. São Paulo: Cia. das Letras.
- Campos, V. F. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 8. Edição.
- Carmo, M. M. (2014). *Tribunal da cidadania pra quem?!: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1998). Brasília. Recuperado em 04 de novembro de 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- Daniel, J. B., Andrade, P. P., & Pacheco, V. A. (2013). Política e programa de qualidade de vida no trabalho, o que são? Como elaborar? Em: Ferreira, M. C. F., Antloga, C., Paschoal T., & Ferreira, R. R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho – Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, p. 317-323.
- Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009*. (2009). Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal. Brasília, 2009. Recuperado em 07 de julho de 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm)
- Decreto nº 7.602, de 07 de novembro de 2011*. (2011). Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho - PNSST. Brasília, 2011. Recuperado em 04 de novembro de 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm)
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Fernandes, E. C., & Gutierrez, L. H. (1988). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, 23(4), p. 29-38. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fernandes, E., & Gutierrez, L. H. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38.
- Fernandes, L. C. (2013). “*Estamos o tempo todo enxugando gelo*”: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do poder judiciário. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Ferreira, M. C, Almeida, C. P., Guimarães, M. C., & Wargas, R. D. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: a ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. Em: Ferreira, M. C., Araújo, J. N. G., Almeida, C. P., & Mendes, A. M. (Orgs.). *Dominação e resistência no contexto trabalho – saúde*. São Paulo: Editora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, p. 159- – 183.
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em Ergonomia da Atividade. Em: Ferreira, M. C., & Rosso, S. D. (Orgs.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, p. 21-46.
- Ferreira, M. C. (2006). Ofurô corporativo. *Portal da UnB [UnB Agência]*. Acesso em 02/07/2015. Recuperado de: <http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=202#>.

- Ferreira, M. C. (2008). A Ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), p. 83-99.
- Ferreira, M. C. (2009). Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. *Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, Manaus, AM, Brasil.
- Ferreira, M. C. (2011a). *Qualidade de Vida no Trabalho – uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: LPA Edições.
- Ferreira, M. C. (2011b). Qualidade de Vida no Trabalho. Em: Carrani, A.D., & Holzmann, L. (Orgs.). *Dicionário: Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre, RS: Zouck Editora, p. 285-289.
- Ferreira, M. C. (2013). O que é Qualidade de Vida no Trabalho? Em: Ferreira, M. C. F., Antloga, C., Paschoal T., & Ferreira, R. R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho – Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, p. 19-37.
- Ferreira, M. C. (2013). QVT é quando acordo... penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto! Sentidos da qualidade de vida no trabalho na ótica dos servidores públicos. Em: Ferreira, M. C. F., Antloga, C., Paschoal T., & Ferreira, R. R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho – Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, p. 19-38.
- Ferreira, M. C. (2015). Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40 (131), p. 18-29.
- Ferreira, M. C., & Antloga, C. S. (2012). Ergonomia da Atividade. Em: Ferreira, M. C., Almeida, C. P. de, Antloga, C. S., Hostensky, E. L., & Gonçalves, R. M. (Orgs.). *Diagnósticos em ergonomia no Centro-Oeste brasileiro: bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia em questão*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 13-54.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A.M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar e Agir - LPA.
- Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma alternativa em ergonomia da atividade para mudança sustentável nas organizações. Em: Taveira, I. M. R., Limongi-França, A. C., & Ferreira, M. C.. *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: Editora CRV, p. 159-169.
- Ferreira, M. C., Almeida, C. P., Guimarães, M. C. (2013). Ergonomia da Atividade: uma alternativa teórico-metodológica no campo da psicologia aplicada aos contextos de trabalho. Em: Borges, L. O., & Mourão, L. (Orgs.). *O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 563-586.

- Ferreira, M. C., Alves L., & Tostes, N. (2009a). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), p. 319-327.
- Ferreira, R. R. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. Em: Ferreira, M.C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R.R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, p. 167-182.
- Ferreira, R. R., & Ferreira, M. C. (2015). Elaboração de Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: a importância do diagnóstico baseado no olhar dos trabalhadores. Em: Taveira, M. R. T., Limongi-França, A. N., & Ferreira, M. C. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: Editora CRV, p. 183-193.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009b). Concepção e implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração*, 44(2), p. 147-157.
- Figueira, T. G. (2014). *Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Gitahy, L. (1994). Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, 8(1), p. 144-153.
- Gomes, M. T. S. (2011). O debate sobre a reestruturação produtiva no Brasil. *Ra'ega - O Espaço Geográfico em Análise*, 21, p. 51-77.
- Hobsbawm, E. J. (1996). *Era dos extremos – o breve século XX: 1914/1991*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Kremer, A., & Faria, J. H. (2005). Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. *Revista de Administração*, 40(3), p. 266-279.
- Lacaz, F. A. C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência Saúde Coletiva*, 5(1), p. 151-161.
- Lavor, A. R. A., Bezerra, C. Q. O., Alves, M. F. M. & Lima, F. N. S. (2016) A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para os funcionários e a Instituição. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 10 (31), p. 89-103.
- Leite, D. F., Nascimento, D. D. G. & Oliveira, M. A. C. (2014). Qualidade de Vida no Trabalho de profissionais do NASF no município de São Paulo. *Revista de Saúde Coletiva*, 24 (2), p. 507-525.
- Licorio, A. M. O., Silva, M. A. C., & Siena, O. (2014). Pressupostos Legais à Promoção à Saúde do Servidor Público Federal. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*; Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 10.

- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Ludwig, A. C. W. (2009). *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes.
- Martins, H. H. T. S. (2001). O processo de reestruturação produtiva e o jovem trabalhador: conhecimento e participação. *Tempo Social*, 13(2), p. 61-87.
- Medeiros, J. P., & Oliveira, J. A. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. Em: Sant’Ana, A. S., & Kilimnik, A. M. *Qualidade de Vida no Trabalho: fundamentos e abordagens*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 113-139.
- Medeiros, L. F. R. (2012). *Somos a cara da prefeitura? Então somos a cara abandonada: Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do serviço público municipal* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nascimento, L. F., & Pessoa, R. W. A. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho: uma questão de responsabilidade social. *Revista Eletrônica de Administração*, 57(3), p. 587-611.
- Novaes Netto, A. F., & Ferreira, V. C. P. (2015). Atividades de lazer como instrumento para a elevação da qualidade de vida no trabalho: uma visão crítica. *Revista Tecer*, 8 (14), p. 13-26.
- Oliveira, P. M. de, & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE eletrônica*, 4(1).
- Oliveira, R. M. P., Gasparini, S. C., Silva, M., & Constantino, M. A. C. (2015). Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de implantação dentro do Poder Judiciário. Em: Taveira, I. M. R. T., Limongi-França, A. C., Ferreira, & M. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: Editora CRV, p. 65-78.
- Oliveira, R. R. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e responsabilidade social empresarial (RSE): um estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários de programas RSE*. (Dissertação de mestrado). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, São Paulo, SP.
- Oltramari, A. P., & Piccinini, V. C. (2006). Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. *Organizações & Sociedade*, 13(36), p. 85-106.

- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). *Prevención de las enfermedades profesionales*. Recuperado em 15 de agosto de 2015, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_204788.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_204788.pdf). Acesso em 15 de agosto de 2015.
- Pacheco, V. A. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Paschoal, T. (2013). A cultura organizacional pode influenciar a Qualidade de Vida no Trabalho? Em: Ferreira, M.C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. (Orgs). *Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, p. 255-279.
- Paschoal, T., & Medeiros, L. F. R. (2015). As ações de QVT aumentam o bem-estar no trabalho? Resultados de uma pesquisa exploratória em organizações públicas. Em: Taveira, I. M. R. T., Limongi-França, A. C., & Ferreira, M. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: Editora CRV, p. 133-145.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), p. 1054-1072.
- Paschoal, T., Tamayo, A. (2008). A construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), p. 11-22.
- Portaria Normativa n. 03, de 25 de março de 2013. (2013). Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor. Diário Oficial da União. Brasília. Secretária de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Regis Filho, G. I., & Lopes, M. C. (2001). Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. *Revista de Administração*, 36(3), p. 95-99.
- Ribeiro, C. V. S., & Léda, D. B. (2004). O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 4(2), p. 76-83.
- Rodrigues, M. V. C. (2002). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. (9ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: McGrawHill.
- Schmidt, D.R.C., & Dantas, R.A.S. (2006). Qualidade de Vida no Trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. *Rev Latino-am Enfermagem*, 14(1), p. 54-60.
- Silva, H. M., Santos, H. C. A., Penido, A. M. S. & Pinto, W. S. (2016). Ginástica laboral como qualidade de vida no trabalho: estudo exploratório em uma fazenda. *Revista Acadêmica FEOL*, v. 1, p. 73-87.

- Silva, M. A. D., & Marchi, R. (1997). *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Souza, J. J., Bastos, A. V. B. (2009). Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, 15 (2), p. 408-421.
- Tumolo, P. S. (2001). Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. *Educação & Sociedade*, 22(77), p. 71-99.
- Veras, V. S., & Ferreira, M. C. (2006). Lidar com gente é muito complicado: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114), p. 135-148.

## APÊNDICE

Foto da palestra de sensibilização, proferida pela pesquisadora e pelo prof. Dr. Mário César Ferreira, realizada no dia 13 de novembro de 2015, às 15h, na sede do órgão em Brasília.





## ANEXOS

Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho.

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

Leia cada afirmativa e marque o ponto da escala que melhor representa a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho [REDACTED]

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

Progresso:  8.3%

Item	Questão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	A distribuição das tarefas é justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Tenho liberdade de ação na execução das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	[REDACTED] as atividades que realizo são fonte de prazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Há confiança entre os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Tenho trabalhado no limite de minha capacidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	[REDACTED] recebo incentivos de minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	O espaço físico é satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	A sociedade reconhece a importância do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Avançar**

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

Progresso:  16.6%

Responda a questão no campo abaixo:

Quando penso no meu trabalho [REDACTED], o que me causa mais mal-estar é...

Limite de 65.535 caracteres

**Voltar** **Avançar**

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** ██████████

**Leia cada afirmativa e marque o ponto da escala que melhor representa a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho** ██████████

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

**Progresso:** ██████████ **24.9%**

Item	Questão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	██████████, as condições de trabalho são precárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	O modo de gestão das tarefas é flexível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	A cooperação entre as pessoas é estimulada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	A comunicação entre funcionários é insatisfatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	O trabalho prejudica o uso do meu tempo livre fora ██████████	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	██████████ existe forte cobrança por resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Falta tempo para ter pausa de descanso no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	O mobiliário existente no local de trabalho é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Voltar
Avançar →

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** ██████████

**Progresso:** ██████████ **33.2%**

**Responda a questão no campo abaixo:**

**Quando penso no meu trabalho ██████████, o que me causa mais bem-estar é...**

Limite de 65.535 caracteres

← Voltar
Avançar →

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

**Leia cada afirmativa e marque o ponto da escala que melhor representa a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

**Progresso:**  **41.5%**

Item	Questão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Após o expediente [REDACTED] é comum levar trabalho para casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	A chefia imediata demonstra interesse pela minha opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	[REDACTED], o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	[REDACTED] oferece oportunidade de crescimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Tenho me sentido cansado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Posso executar o meu trabalho sem pressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Participo das decisões sobre a organização das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Voltar
Avançar →

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

**Progresso:**  **49.8%**

**Responda a questão no campo abaixo:**

**Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...**

Limite de 65.535 caracteres

← Voltar
Avançar →

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

**Leia cada afirmativa e marque o ponto da escala que melhor representa a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

**Progresso:**  **58.1%**

Item	Questão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31	É fácil o acesso à chefia imediata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✖
32	[REDACTED] disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✖
33	Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✖
34	O modo de gestão supervaloriza a obediência à hierarquia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✖
35	O trabalho tem me levado ao esgotamento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✖

← Voltar
Avançar →

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

**Progresso:**  **66.4%**

**Comentários e sugestões...**

Limite de 65.535 caracteres

← Voltar
Avançar →



**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

**Leia cada afirmativa e marque o ponto da escala que melhor representa a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho** [REDACTED]

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

**Progresso:**  **74.7%**

**37 - Para realizar o seu trabalho [REDACTED] você utiliza computador?**

Sim       Não

Item	Questão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	A conexão com a internet no meu posto de trabalho é um problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Nos sistemas que utilizo é frequente a perda de dados/informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	O correio eletrônico (email) que [REDACTED] disponibiliza atende minhas necessidades de comunicação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	O funcionamento da intranet no meu posto de trabalho é deficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	O suporte técnico em informática [REDACTED] é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Os aplicativos (softwares) que utilizo funcionam sem apresentar defeitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Os equipamentos de informática (estação de trabalho, impressora, servidores, etc.) que uso funcionam sem apresentar defeitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Voltar
Avançar →

**Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho**

Para responder a esta parte final do questionário, leia cada afirmativa e marque o ponto da escala que melhor representa suas experiências

Nem um pouco Extremamente

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Progresso: 83%

**Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...**

Item	Questão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	<b>Preocupado</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Disposto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	<b>Contente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Irritado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	<b>Deprimido</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Entediado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	<b>Animado</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Chateado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	<b>Impaciente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Entusiasmado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	<b>Ansioso</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	<b>Frustrado</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Incomodado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	<b>Nervoso</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	Empolgado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	<b>Tenso</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	Orgulhoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	<b>Com raiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	Tranquilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	<b>Com medo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Voltar
Avançar →



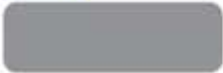





Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho										
<b>Perfil do(a) Respondente:</b>										
A sua intenção de sair do emprego [ ] é... 0=Nenhuma a 10=Alta:										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos últimos seis meses, você se afastou do trabalho por motivo de saúde pessoal? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não										
Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino					Idade <input type="text"/> anos					
<b>Estado Civil</b>										
<input type="radio"/> Solteiro(a)			<input type="radio"/> Casado(a)			<input type="radio"/> Divorciado(a)				
<input type="radio"/> União Estável			<input type="radio"/> Viúvo(a)			<input type="radio"/> Outros				
<b>Escolaridade</b>										
<input type="radio"/> Ensino Médio incompleto					<input type="radio"/> Ensino Médio completo					
<input type="radio"/> Graduação incompleta					<input type="radio"/> Graduação completa					
<input type="radio"/> Especialização					<input type="radio"/> Mestrado					
<input type="radio"/> Doutorado					<input type="radio"/> Pós-Doutorado					
Vínculo: <input type="text" value="Selecione uma das opções"/>										
Lotação: <input type="text" value="Selecione uma das opções"/>										
Tempo de serviço [ ] (anos)			Tempo na Atual Lotação (anos)				Tempo no Serviço Público (anos)			
<input type="text"/>			<input type="text"/>				<input type="text"/>			
Caso tenha menos de um ano, digite zero			Caso tenha menos de um ano, digite zero				Caso tenha menos de um ano, digite zero			
<input type="button" value=" &lt;- Voltar"/>					<input type="button" value=" &gt;&gt;&gt; FINALIZAR &lt;&lt;&lt;"/>					

## Anexo 2

## Modelo de código de acesso ao IA\_QVT

## Frente

## Verso

<p>Colaborador(a) </p> <p>o código abaixo é a sua senha de acesso ao questionário eletrônico que objetiva mapear a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) </p> <p></p> <p>A pesquisa se estende a todos os empregados, terceirizados, estagiários e jovens aprendizes.</p> <p>O questionário estará disponível via Internet, entre 16 de novembro e 06 de dezembro de 2015, no endereço </p> <hr/> <p>Este código é individual e só poderá ser utilizado uma vez. Os resultados serão tratados de modo agrupado, nunca individualmente. A senha é aleatória e confidencial. A sua contribuição é de extrema importância. Participe! Em caso de dúvida, entre em contato com </p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p>Sua participação é essencial!!</p>
--	--



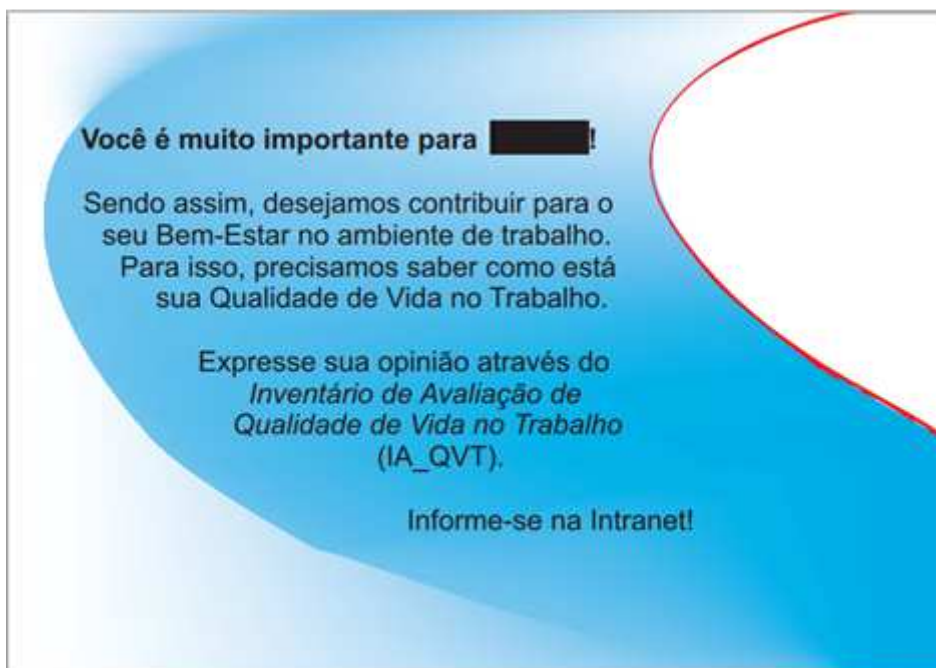
### Anexo 3

Material utilizado para a divulgação da pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho na instituição pesquisada.

a) Cartaz tamanho A3.



b) Aviso.



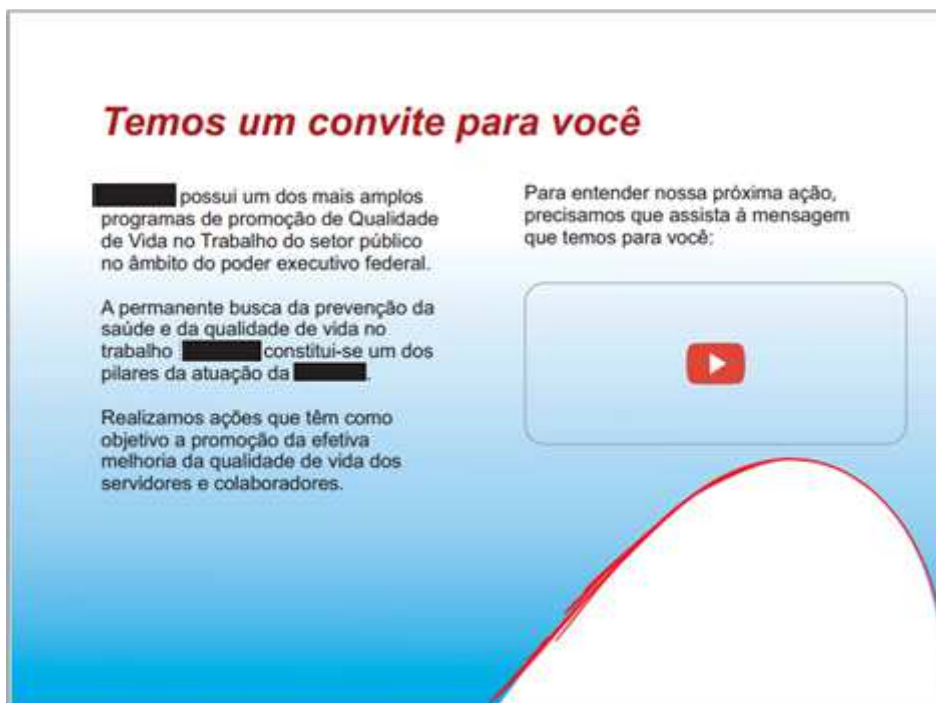
**Você é muito importante para [REDACTED]!**

Sendo assim, desejamos contribuir para o seu Bem-Estar no ambiente de trabalho. Para isso, precisamos saber como está sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Expresse sua opinião através do *Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)*.

Informe-se na Intranet!

c) e-Banner.




***Temos um convite para você***

[REDACTED] possui um dos mais amplos programas de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho do setor público no âmbito do poder executivo federal.

A permanente busca da prevenção da saúde e da qualidade de vida no trabalho [REDACTED] constitui-se um dos pilares da atuação da [REDACTED].

Realizamos ações que têm como objetivo a promoção da efetiva melhoria da qualidade de vida dos servidores e colaboradores.

Para entender nossa próxima ação, precisamos que assista à mensagem que temos para você:



d) Folder.

## Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho IA QVT

Na perspectiva de um olhar inovador nossa intenção é reformular a Política e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho QVT, ampliando o viés preventivo. Para isso será implementado o Projeto de pesquisa " Diagnóstico, Política e Programa de QVT [REDACTED]". Este projeto se fundamenta nos pressupostos da Ergonomia da Atividade - ciência que busca adaptar o trabalho às pessoas que o executam.

O Projeto será conduzido pela [REDACTED], com a supervisão técnica do Prof. Dr. Mário César Ferreira, Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

**Objetivo:**  
Investigar como servidores e colaboradores (prestadores de serviço, estagiários e participantes do programa de iniciação ao trabalho) percebem a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT no contexto organizacional [REDACTED];

**Etapas do Projeto**

1a

Consiste em realizar um diagnóstico de QVT por meio da aplicação de um questionário eletrônico. Este questionário permitirá o mapeamento dos principais fatores que impactam as vivências de bem-estar e mal-estar nas atividades dos servidores/ colaboradores [REDACTED]. As datas de aplicação do questionário serão divulgadas na Intranet.

2a

Com base nos resultados do diagnóstico, a segunda etapa do projeto refere-se à elaboração, pela [REDACTED] da política de QVT [REDACTED]. Os servidores/ colaboradores serão novamente convidados a dar sua opinião. Deste modo, o conceito de QVT, os fundamentos normativos e os valores que nortearão as ações de QVT [REDACTED] serão construídos de forma participativa.

3a

A última etapa consistirá na definição do Programa de QVT [REDACTED], feita de forma compartilhada pela [REDACTED]. O programa estabelecerá o elenco de ações práticas necessárias para a promoção da QVT [REDACTED], definindo, por exemplo, o que é prioritário fazer no campo das condições de trabalho, das relações socioprofissionais e do reconhecimento e crescimento profissional.

**Importante Saber:**

- Sua participação é voluntária.
- Responda de forma sincera às alternativas e às questões apresentadas.
- Não é necessário se identificar.
- A confidencialidade de suas respostas está assegurada.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de diagnóstico.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para suas atividades de trabalho ou para [REDACTED].

## Anexo 4

Formulários utilizados na elaboração da Política e Programa de QVT.

**Formulário 1 – Política: Fundamentos de QVT**  
*Oficina de Formulação de Política e Programa de  
 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), 22 e 23 de Março de 2016.*

*Etapa do Trabalho Subgrupo – Tempo: \_\_\_\_\_*

### **Construindo os Fundamentos da Política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

#### **1 - Identificando os Fundamentos da Política**

A solidez de uma política de QVT deve estar ancorada em normativos e documentos que servem de fundamentos de sua pertinência e relevância institucional. Tais fundamentos buscam evidenciar: (a) o alinhamento da política de QVT com outras resoluções, decisões do órgão etc.; e (b) o papel estratégico para o alcance da missão do órgão e promoção do bem-estar no trabalho.

Eis, a seguir, **um exemplo** de fundamentos da política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de um órgão público federal:

“A política e o programa de QVT para o órgão é uma iniciativa importante e pertinente, pois está alinhada com:

- ✓ A **Declaração da OIT (2008)** sobre “**Justiça Social para uma Globalização Equitativa**” que orienta a agenda do governo brasileiro sobre o “**Trabalho Decente**”, que, por sua vez, recomenda a “identificação de mecanismos e desenvolvimento de ações voltadas à garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável”.
- ✓ A **Política de Gestão de Pessoas do Governo Federal (MPOG, 2009)** que preconiza a adoção de políticas e mecanismos que garantam a democratização das relações de trabalho na administração pública federal visando possibilitar a **valorização dos servidores** e o cumprimento dos **princípios da eficiência e eficácia** no serviço público.
- ✓ A **Portaria de nº 1.261** (5 de maio de 2010, anexo, art. 2º, XVII) da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que orienta sobre a **importância de se privilegiar programas de promoção da qualidade de vida**.

- ✓ O **mapa estratégico 2010-2015** da DRH do [nome do órgão] que, baseado em resultados do *Balanced Scorecard* (BSC), nas perspectivas de “fortalecimento institucional” e “pessoas e tecnologia” estabelece, entre outros, os seguintes objetivos: (a) **motivar e qualificar gestores e servidores**; e (b) **valorizar servidores**.
- ✓ Os **resultados da pesquisa** sobre **Qualidade de Vida no Trabalho no órgão** (meta intermediária da DRH, Portaria nº 011, de 5 de abril de 2011), obtidos com base na aplicação do Inventário de Avaliação de QVT (Ferreira, 2011), em outubro de 2010, que apontou o que pensam os respondentes (N=3.843, 45,86%) sobre a QVT e as fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho no contexto do [nome do órgão].”

Com base no exemplo anterior quais são, no caso do órgão estudado, os **normativos e documentos** (internos e externos ao órgão) que podem servir de **fundamentos institucionais** para a existência de uma **Política de QVT no órgão?**

## 1 - Identificando os Fundamentos da Política

A **política de QVT do órgão** deve explicitar os seguintes fundamentos:

*Instruções:*

- ✓ *Coloquem em ordem decrescente de importância os documentos mencionados.*
- ✓ *Cuidados com a redação: padronização de estilo; objetividade, concisão (revejam o exemplo e, se possível, o aprimorem).*
- ✓ *Escolham: (a) **quem** vai fazer o **trabalho de síntese**, no notebook, do posicionamento do subgrupo em relação à questão apresentada; (b) **quem** vai fazer o **trabalho de relatoria**. Após terminarem a redação, salvem no pendrive para a apresentação.*



**Formulário 2 – Política: Conceito de QVT**  
*Oficina de Formulação de Política e Programa de  
 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), 22 e 23 de Março de 2016.*

*Etapa do Trabalho Subgrupo – Tempo: \_\_\_\_\_*

**Construindo o Conceito de Qualidade de Vida no  
 Trabalho (QVT) da Política**

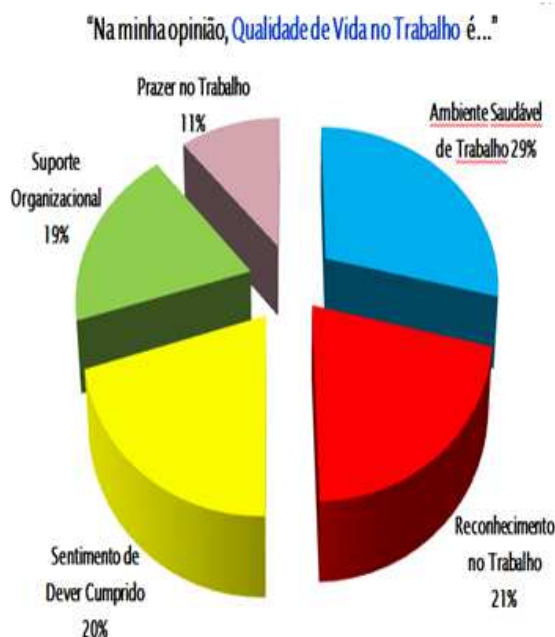
**2 – Elaborando o Conceito de QVT do órgão:**

A explicitação do conceito de QVT é um elemento central de política nesta área. As vantagens são múltiplas: (a) agrega inteligibilidade aos elementos constitutivos de QVT no âmbito institucional; (b) norteia a formulação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, agregando clareza e rigor conceitual; e (c) dá visibilidade aos anseios dos participantes do diagnóstico, expressos nos resultados do diagnóstico de QVT.

Veja esse exemplo de conceito de QVT de um órgão público:

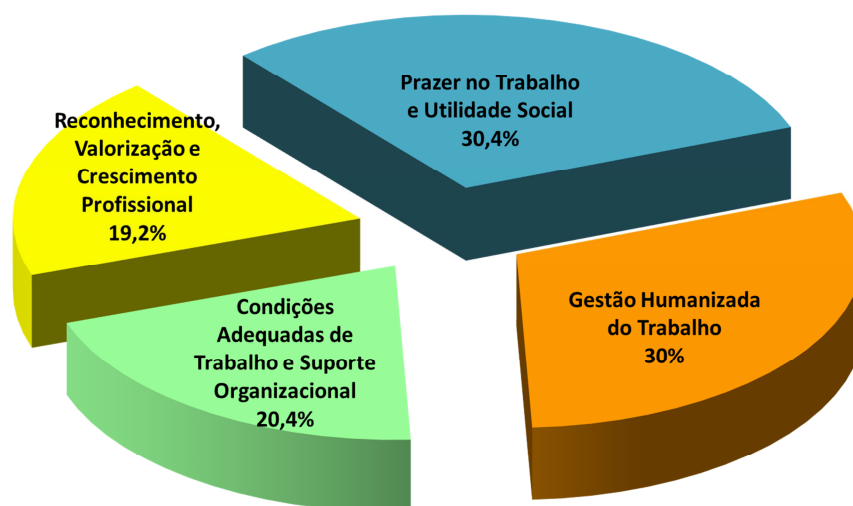
**Exemplo de Conceito de QVT**

A qualidade de vida no trabalho se expressa por meio de um ambiente saudável com suporte organizacional em que prevaleça o reconhecimento profissional e o prazer no trabalho, proporcionando a parlamentares, servidores, terceirizados e estagiários o sentimento de dever cumprido com excelência no desempenho da missão institucional na CLDF.



Os participantes do diagnóstico de QVT no órgão evidenciaram **4 núcleos** temáticos interdependentes concernentes ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, a saber:

**Para os Participantes da Etapa do Diagnóstico do Projeto no órgão, Qualidade de Vida no Trabalho é...**



Com base no exemplo de conceito de QVT mencionado e nos núcleos temáticos constitutivos de Qualidade de Vida no Trabalho que foram explicitados pelos participantes do diagnóstico realizado, formule o **conceito de QVT do órgão**.

Façam uma definição **clara, objetiva e sintética**, primando pela qualidade da redação.

No órgão, **Qualidade de Vida no Trabalho é...**

**Formulário 3 – Política: Valores de QVT**  
*Oficina de Formulação de Política e Programa de*  
*Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), 22 e 23 de Março de 2016.*

*Etapa de Trabalho Subgrupo – Tempo: \_\_\_\_\_*

**Construindo os Valores da Política de**  
**Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

**3 - Identificando os Valores Balizadores da Política de QVT do órgão**

A concretização da Qualidade de Vida no Trabalho deve se apoiar em alguns valores que demarcam a grandeza, a importância e o lugar estratégico da QVT no âmbito organizacional. Eles devem se constituir, numa perspectiva sustentável, em esteios da cultura organizacional disseminadora de valores concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho numa perspectiva que interessa ao coletivo, aos servidores e a sociedade, balizando a forma de pensar, de agir e de sentir. Os valores são, de modo figurado, os valores que expressam o “*como somos e queremos ser*”. Eles expressam também, de forma mais cabal, a “política de Estado” de QVT no âmbito do órgão.

Eis alguns exemplos de valores integrantes da política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de alguns órgãos públicos federais:

- ✓ Responsabilidade institucional e individual dos empregados
- ✓ Gestão participativa
- ✓ Equidade de oportunidades
- ✓ Desenvolvimento, reconhecimento e valorização profissional
- ✓ Eficiência na gestão organizacional
- ✓ Ambiente e condições de trabalho saudáveis
- ✓ Respeito e cooperação
- ✓ Transparência na tomada de decisões

Com base nos exemplos anteriores, tendo como referência os resultados do diagnóstico, quais são os **valores** que devem integrar a **Política de QVT no órgão?**

A **política de QVT do órgão** deve explicitar os seguintes valores:

*Instruções:*

- *Cuidados com a redação: **padronização** de estilo; **objetividade**, **concisão** (reveja o exemplo).*
- *Os valores de Qualidade de Vida no Trabalho são aqueles que devem estar em aderência com os resultados da pesquisa. Eis alguns exemplos de valores: igualdade, isonomia, equidade, liberdade, participação, autonomia, descentralização, cooperação, publicização, transparência, compromisso, harmonia, justiça, legalidade, honestidade, integridade, valorização, reconhecimento, respeito, pró-atividade, iniciativa, efetividade, eficiência, eficácia, impessoalidade, equilíbrio, democracia, alinhamento, compatibilidade, felicidade,*



*bem-estar, prazer, satisfação. Portanto, analise os resultados e verifique onde os **valores estão presentes ou ausentes**, visando redigir os princípios de Qualidade de Vida no Trabalho.*

- *Escolham **quem** vai fazer (a) o **trabalho de síntese**, no notebook, do posicionamento coletivo em relação à questão apresentada; e (b) o **trabalho de relatoria**. Gravem no pen drive o resultado do trabalho para a apresentação.*
- *Utilizem o formulário da página seguinte.*

<b>Resultado do Diagnóstico</b> (Apenas indicação, menção)	<b>Valor</b> (ausente ou presente)	<b>Valor de QVT do órgão</b> (Redação: clareza, objetividade, concisão)

**Formulário 4 – Programa: Projetos de QVT**  
*Oficina de Formulação de Política e Programa de*  
*Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), 22 e 23 de Março de 2016.*

*Etapa de Trabalho Subgrupo – Tempo: \_\_\_\_\_*

## **Construindo os Projetos/Ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

### **4 – Estabelecendo as Ações Norteadoras do Programa de QVT**

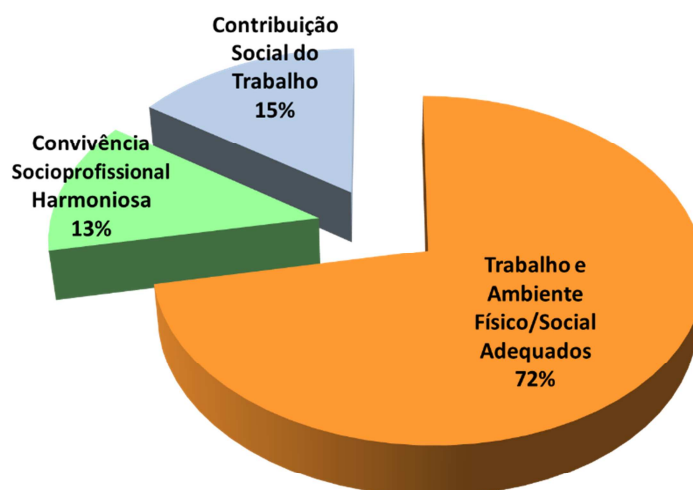
O programa de QVT contempla o elenco de ações que servirão de “bússola” para as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho numa dada organização em curto, médio e longo prazos. É chegada a hora da QVT “sair do papel”, materializar-se. A sua aplicabilidade é fundamental para responder às expectativas e necessidades de todos que participaram ativamente da etapa de diagnóstico e, em consequência, desejam ver as fontes de mal-estar no trabalho suprimidas. O programa deve ter, portanto, a vocação de “política de governança”, explicitando o caráter aplicado da concepção de QVT e dos demais atributos da política.

Eis um exemplo parcial do desenho de programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de um órgão público federal:

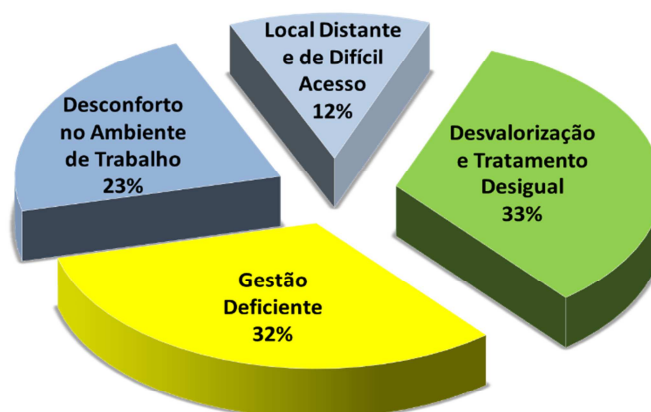
<b>Temática</b>	<b>Projeto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Indicador</b>
Organização do Trabalho	Mapeamento de todos os processos de gestão de pessoas.	Possibilitar a melhoria e transparência dos processos realizados na DRH	6 meses	Seção de Organização e Métodos	Produção de relatório do mapeamento
Reconhecimento no Trabalho	Incentivo ao reconhecimento das chefias	Motivar os servidores e colaboradores a fim de aumentar a qualidade de vida no trabalho e a produtividade.	12 meses	Cada chefe imediato	Realização de levantamento e monitoramento de práticas de reconhecimento

Os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), realizado no órgão, mostram que as principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho são as seguintes:

Para os Participantes do Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho,  
**As Principais Fontes de Bem-Estar no Trabalho são...**



Para os Participantes do Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho,  
**As Principais Fontes de Mal-Estar no Trabalho são...**



Com base no exemplo de programa e tendo como referência os resultados do diagnóstico (especialmente as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho) quais são as **ações** que devem ser implementadas a curto, médio e longo prazo **no órgão?**

Responda, utilizando o modelo de quadro a seguir que estabelece elementos básicos de cada projeto.

<b>Temática</b>	<b>Projeto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Indicador</b>