



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

REGINA CARVALHO DE OLIVEIRA

Qualidade de Vida no Trabalho

Fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho em uma autarquia federal

Brasília

Novembro/2014



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

REGINA CARVALHO DE OLIVEIRA

Qualidade de Vida no Trabalho

Fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho em uma autarquia federal

Monografia apresentada à Escola de Administração Pública como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – 4ª edição.

Profª. Dra. Tânia Gomes Figueira – Orientadora

Brasília
Novembro/2014

REGINA CARVALHO DE OLIVEIRA

Qualidade de Vida no Trabalho

Fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho em uma autarquia federal

Monografia apresentada à Escola de Administração Pública como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – 4ª edição.

Aprovado em _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profª, Dra. Tânia Gomes Figueira – Orientadora

Profª. MSc. Janaína Bosa Daniel – Examinadora

Aos meus pais e aos meus filhos, Yana, Gabriela e Pedro.

Agradecimentos

Primeiramente, a Deus, por ter me dado discernimento e determinação para superar os momentos mais difíceis.

À minha orientadora – Tânia Gomes Figueira –, pelo suporte, paciência e dedicação, pelas suas correções, incentivos e grande motivação.

Ao meu pai, pela dedicação, correções, amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha filha Yana, pela compreensão nos momentos em que mais queria minha companhia.

À minha mãe, pela ajuda e pelas palavras de conforto nos momentos mais difíceis.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação

Muito obrigada!

RESUMO

A análise de qualquer ambiente de trabalho nos remete ao reconhecimento de uma escala de informações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Neste contexto surgirão inquietudes, individuais e coletivas, insatisfações quanto ao ambiente de trabalho e à organização do trabalho, expectativas de conciliação trabalho/família e relações socioprofissionais. As constatações destes fatos desperta o desejo de novas atitudes dos e para os profissionais no ambiente de trabalho e a verificação de todas estas representações negativas estimulam a vontade de desenvolver o bem-estar no trabalho, seja pelos gestores ou pelos próprios trabalhadores.

Este trabalho reflete a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho em relação ao nível de satisfação ou insatisfação com a atividade laboral, que pode ser retratado por meio da descrição dos fatores de bem-estar e mal-estar. O interesse por este estudo surgiu a partir da vivência em uma autarquia pública federal onde eram ouvidos relatos de grandes índices de insatisfação de seus servidores/colaboradores a respeito da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Para a análise dos dados utilizou-se a pesquisa qualitativa, com o objetivo de descobrir as representações de bem-estar e mal-estar na autarquia, manifestadas pelos servidores/colaboradores, indo além das aparências ou das oitivas de corredor. A partir do exame dos dados, foi possível constatar o grau de insatisfação por parte dos respondentes, bem como suas causas.

A presente pesquisa abordará os fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho e se justifica em razão da atualidade do tema, mormente quando presenciamos uma expansão vertiginosa da importância da gestão de pessoas na administração pública federal em nosso país.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar.

ABSTRACT

The analysis of any workplace environment leads us to the recognition of a range of information related to the quality of life in workplace. Concerns will arise in this context, individual and collective dissatisfaction related to the workplace environment and the work organization, expectations of conciliation work / family and social and professional relationships. The findings of these facts awakens the desire for new attitudes from the professionals in the workplace environment and to check all these negative representations stimulate the desire to develop wellbeing in the workplace, either by managers or by workers themselves.

This paper reflects the relevance of the Quality of Life in the Work in the level of satisfaction or dissatisfaction with the work activity, which can be depicted through the description of well-being and unease factors. The interest for this study arose from the experience in a federal public authority which were heard reports of large indexes of dissatisfaction from their public servants / employees about the quality of life in the workplace.

For data analysis were used the qualitative research, with the goal of finding the representations of well-being and unease in local authority raised by public servants / employees, going beyond appearances. After analysing the data, it was possible determine the degree of dissatisfaction among the respondents, as well as its causes.

This research will approach the factors of well-being and unease at work and is justified on account of topicality, especially when witnessing a dizzying expansion of the importance of people management in the federal public administration in our country.

Keywords: Quality of life at work, wellbeing and unease.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Percentagens de cargos vagos nas carreiras da autarquia, em maio de 2013.....	15
Figura 2 – Modelo descritivo teórico-metodológico de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.....	41
Figura 3 – Respostas mais representativas à questão nº 1.....	53
Figura 4 – Respostas mais representativas à questão nº 2.....	54
Figura 5 – Respostas mais representativas à questão nº 3.....	56
Figura 6 – Comentários mais representativos e respectivos percentuais de respondentes.....	58
Figura 7: Respostas mais representativas para o fator “Condições e trabalho e suporte organizacional”	60
Figura 8: Respostas mais representativas para o fator “Organização do trabalho”.....	63
Figura 9: Respostas mais representativas para o fator “Reconhecimento e crescimento profissional”.....	64
Figura 10: Verbalizações mais representativas para o fator “Relações socioprofissionais de trabalho”.....	66
Figura 11: Verbalizações mais representativas para o fator “Elo entre trabalho e vida social”.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da força de trabalho na sede da autarquia.....	15
Gráfico 2 – Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes, da pesquisa, segundo a idade.....	44
Gráfico 3 – Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo o estado civil.....	44
Gráfico 4 – Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo o grau de escolaridade.....	45
Gráfico 5 – Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo a situação funcional.....	45
Gráfico 6 – Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo o sexo.....	46
Gráfico 7 – Números relativos de vacâncias na autarquia-alvo da pesquisa e no Poder Executivo federal – 2013.....	47
Gráfico 8 – Números relativos de servidores de nível superior, da área administrativa, pertencentes à carreira da autarquia e ao PEC – 2013.....	47
Gráfico 9 – Números relativos de servidores de nível médio, da área administrativa, pertencentes à carreira da autarquia e ao PEC – 2013.....	48
Gráfico 10 – Números relativos de servidores/colaboradores que participaram da pesquisa, segundo a situação funcional em relação à autarquia.....	48
Gráfico 11 – Distribuição dos participantes, segundo o local de lotação.....	49
Gráfico 12 – Distribuição dos participantes, segundo a carga horária semanal.....	49

Gráfico 13 – Percepção de QVT dos servidores/colaboradores.....	52
Gráfico 14 – Percepção de bem-estar dos servidores/colaboradores	54
Gráfico 15 – Percepção de mal-estar dos servidores/colaboradores.....	55
Gráfico 16 – Comentários e sugestões dos servidores/colaboradores para, na concepção deles, que tenha QVT na Autarquia.....	57
Gráfico 17 – Condições de trabalho e suporte organizacional – percentagem de respostas.....	59
Gráfico 18 – Percepção dos servidores/colaboradores alusiva à organização do trabalho e respectivos percentuais de respondentes.....	62
Gráfico 19 – Representatividade das respostas para o fator “Reconhecimento e crescimento profissional” e respectivas percentagens.....	63
Gráfico 20 – Percentagens de servidores/colaboradores que, em cada questão ou item da pesquisa, se manifestaram a respeito do fator “Relações socioprofissionais de trabalho”.....	65
Gráfico 21: Percentagem de servidores/colaboradores que, em cada questão da pesquisa, se manifestaram em relação ao fator “Elo entre trabalho e vida social”.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução da QVT.....	21
Quadro 2: Condicionantes da Qualidade de Vida no Trabalho.....	29

SUMÁRIO

1. Introdução	12
1.1 Problemática.....	15
2. Objetivos	16
2.1 Geral.....	16
2.2 Específicos.....	16
3. Referencial Teórico	17
3.1 Conceito e enfoques sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.....	21
3.2 Conceito de ergonomia.....	35
3.3 Ergonomia da atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.....	37
4. Método	42
4.1 Tipificação e delineamento da pesquisa.....	43
4.1.1 Campo de pesquisa (organização).....	43
4.1.2 Participantes.....	43
4.1.3 Instrumento.....	50
4.1.4 Procedimentos.....	50
5. Resultados e discussão	52
5.1 Condições de trabalho e suporte organizacional.....	59
5.2 Organização do trabalho.....	61
5.3 Reconhecimento e crescimento profissional.....	63
5.4 Relações socioprofissionais de trabalho.....	65
5.5 Elo entre trabalho e vida social.....	66
6 Considerações finais	69
Anexo A – Termo de consentimento livre e esclarecido	73
Anexo B – Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho	74
Anexo C – Perfil demográfico e profissiográfico	75
Bibliografia	76

1. Introdução

Na gestão de pessoas tem-se seguido, nos últimos tempos, a tendência de mudar o enfoque atribuído ao servidor público, estudando-o não só como trabalhador, mas também como pessoa, ou seja, enxergá-lo como um trabalhador que pode trazer suas emoções e prazeres para a rotina do trabalho, e vice-versa, afetando sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com o nível de satisfação ou insatisfação com a atividade laboral. Está, também, associada às percepções internas dos trabalhadores sobre os fatores que influenciam na elaboração de um conceito pessoal sobre o tema, o qual retrata, individualmente, as necessidades da carreira e do ambiente de trabalho.

O nível de satisfação ou insatisfação no trabalho pode ser retratado por meio da descrição dos fatores de bem-estar e mal-estar, os quais permitem, quando identificados e gerenciados, a compreensão e o atendimento das necessidades dos trabalhadores para o desempenho das suas atribuições. Dessa forma, na busca de um conceito ideal para QVT, é importante manter o foco nas percepções do trabalhador.

É importante lembrar que o trabalhador tem uma visão global de qualidade de vida, embora muitas vezes não tenha o conceito de QVT estruturado em sua mente. Isso porque, enquanto personagem de um contexto de qualidade de vida, ele não consegue desassociar vida pessoal de vida no trabalho. A influência da vida particular e dos conceitos pessoais no trabalho são relevantes e devem ser considerados pelos gestores, na busca da QVT.

O equilíbrio pessoal é um dos pilares a serem alcançados quando se pensa em QVT, e esta base é fundamentada nas relações familiares, nos objetivos de vida, na visão de sucesso, nas expectativas de recompensas no trabalho e nas relações interpessoais dentro da atividade laboral.

A visão das empresas, de um modo geral, visa à produtividade e ao atendimento da competitividade, fator esse que, segundo Lacombe (2005), “faz as empresas agirem, muitas vezes, de forma desumana, exigindo esforços cada vez maiores sem uma compensação adequada.”

O desalinhamento entre os objetivos das pessoas e das empresas reflete-se diretamente no clima organizacional do trabalho. Lacombe (2005) diz que

[...] o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

O atendimento ou não desses componentes podem gerar bem-estar ou mal-estar no trabalho, respectivamente.

A valorização do capital humano e sua manutenção em condições de plena capacidade produtiva deve ser o foco nas abordagens sobre QVT, as quais devem considerar aspectos físicos, emocionais, psicológicos e intelectuais do indivíduo e de todos que regulam a relação laboral com o meio. A análise do indivíduo e sua saudável inserção em seu grupo profissional, de modo a facilitar sua plena capacidade laboral, deve ser ressaltada no momento das escolhas das ações a serem implementadas, visto que os programas de bem-estar e QVT são importantes ferramentas para a manutenção da força de trabalho saudável, produtiva, criativa, eficaz e eficiente.

A presente pesquisa abordará os fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho e se justifica em razão da atualidade do tema, mormente quando presenciamos uma expansão vertiginosa da importância da gestão de pessoas na administração pública federal em nosso país.

Desta forma, optou-se por focar na identificação desses fatores dentro de uma autarquia federal, no intuito de retratar a percepção que os servidores e colaboradores da instituição têm sobre tais fatores nos resultados profissionais.

Ressalte-se que, ao registrar os fatores que influenciam o bem-estar e mal-estar do trabalho do servidor público/colaborador, espera-se que os resultados possam servir de reflexão e contribuição para uma atuação mais prazerosa no exercício laboral, bem como para subsidiar a alta gestão na tomada de decisões para a criação de um programa de QVT.

A pesquisa não tem o propósito de ser exaustiva, dada a complexidade do tema, porém, semeia a esperança de que sejam criadas novas técnicas de oferecer QVT na autarquia, para que nele predomine o bem-estar.

A investigação dos fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho na autarquia representará, para os servidores, uma inovação e uma forma de se sentirem

valorizados, pois há indícios que o mal-estar no trabalho vem se instalando. Tal fato preocupa a todos aqueles que acompanham e buscam soluções para a melhoria do trabalho da QVT, pois este é um problema que afeta os trabalhadores com implicações negativas, especialmente sobre as relações interpessoais e no resultado laboral. Assim, é imprescindível que seja aplicada uma investigação com vistas à prevenção e resolução de fatores de mal-estar, de modo a favorecer o bem-estar no trabalho da autarquia.

Um programa de QVT, resultante de uma pesquisa detalhada sobre o tema, deve visar ter como missão a promoção de mudanças comportamentais para um estilo de vida saudável entre os servidores, colaboradores e seus familiares, por meio de um conjunto de ações sensibilizadoras e ordenadas para a melhoria do bem-estar e produtividade, bem como para o alinhamento do programa às finalidades, valores e missão da instituição.

É comum que as instituições construam programas aleatórios, que não trazem os resultados necessários e desejados, pois geralmente não consideram que a qualidade de vida no trabalho deve ter um direcionamento e um acompanhamento, ações que requerem tempo e dedicação.

Ferreira (2006) descreve que

[...] as estratégias como o 'ofurô corporativo' que comprometem a eficácia desses programas. No afã de conceber e implantar PQVTs, algumas organizações optam por programas de enfoque assistencialista, centrado em atividades do tipo antiestresse como forma de compensar o desgaste vivenciado pelos trabalhadores em situação de trabalho.

Bezerra (2013) reforça ainda que

[...] um programa de natureza preventiva investiga e age sobre as causas reais dos problemas, evitando custos desnecessários e baixa adesão dos trabalhadores, em razão da permanência das fontes causadoras do mal-estar.

Nesse contexto, a escolha do tema é justificada pela observação de que a criação de um PQVT, com ações que se preocupem com o bem-estar dos servidores/colaboradores, é de fundamental importância para o sucesso das organizações/instituições, pois seus objetivos, missão, visão e valores repercutem positivamente na eficiência e na eficácia. Ademais, o desenvolvimento do programa possibilita, também, perceber que o interesse dos servidores/colaboradores em produzir aumenta quando são capazes de perceber que suas necessidades pessoais são satisfeitas por meio do seu trabalho na organização/instituição.

1.1 Problemática

Nos anos de 2006 e 2010 houve ingresso na instituição por meio de concurso público, com a posse de cerca de quinhentos servidores. Contudo, dados de maio de 2013 demonstram redução desse quantitativo, seja por exoneração, seja por vacância, conforme gráficos mostrados na Fig. 1, aproveitados de Bonomo (2013):

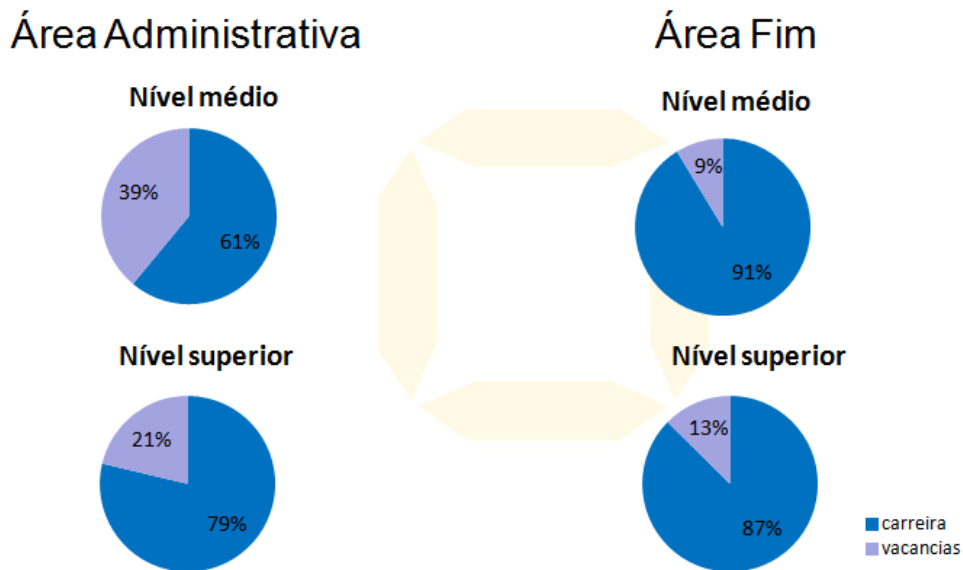
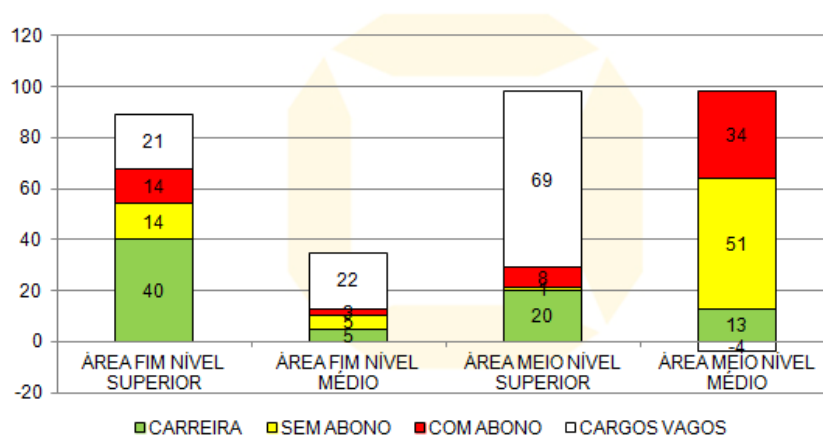


Figura 1: Percentagens de cargos vagos nas carreiras da autarquia, em maio de 2013

Na atualidade, de aproximadamente mil e cem servidores da autarquia, o número de servidores que integram o Plano Especial de Cargos (PEC), anistiados e cargos vagos é grande, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição da força de trabalho na sede da autarquia



Fonte: BONOMO, A.M.S. **Dimensionamento da força de trabalho** (estudo preliminar). 2013, apresentado à Diretoria de Gestão Administrativa.

Nesse gráfico, percebe-se que o número de servidores/colaboradores próximos à aposentadoria é grande. Parte deles já percebem o abono de permanência concedido por força do disposto no § 19 do art. 40 da Constituição Federal.

A mencionada redução do quadro parece ser um indício de insatisfação laboral em um ambiente que, pelos mencionados motivos, causam estresse, absenteísmo, empenho reduzido no trabalho e desejo de abandono da profissão. A produtividade dos profissionais da autarquia objeto da pesquisa mostra-se insatisfatória. Tal acúmulo se dá em razão do número insuficiente de servidores para o atendimento da demanda, em que pesa o crescente grau de cobrança de resultados, cobrança essa que parte dos órgãos reguladores e das instâncias superiores de gestão. O número insuficiente de servidores/colaboradores, contribui para o não atendimento da crescente demanda.

Os fatores apresentados, cuja real influência na QVT dos servidores/colaboradores da autarquia procura-se aqui comprovar, afetam a eficiência, a autoimagem e a autoestima dos sujeitos da pesquisa, bem como a motivação para o trabalho, o que gera tensões associadas a sentimentos e emoções negativas. Em resumo, aqueles fatores são desencadeadores de mal-estar e de insatisfação profissional.

Nesse contexto, elegeu-se a seguinte questão-problema da pesquisa: qual a percepção de servidores da autarquia sobre a qualidade de vida no trabalho, com base nas representações de bem-estar e de mal-estar no trabalho?

2 Objetivos

2.1 Geral

Conhecer a percepção de QVT dos servidores/colaboradores com base nas representações de bem-estar e mal-estar no trabalho.

2.2 Específicos

Mapear os fatores estruturantes de bem-estar dos servidores de uma autarquia federal.

Mapear os fatores estruturantes de mal-estar dos servidores de uma autarquia federal.

3 Referencial teórico

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desperta, na atualidade, grande atenção, tanto nas organizações/instituições privadas como nas públicas. O desenvolvimento de programas dessa natureza tem, como perspectiva, atuar e intervir nos fatores que influenciam ou geram bem-estar e mal-estar nos trabalhadores.

No passado, falava-se, com maior frequência, em Qualidade de Vida, sem que fosse dado destaque ao complemento “no Trabalho”, pois considerava-se que o atendimento aos requisitos básicos para a satisfação do trabalhador e para a redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho era suficiente para disponibilizar uma boa qualidade de vida aos trabalhadores.

Nadler (1985, *apud* Massolla e Calderari, 2011) enfatiza que, inicialmente, a QVT foi tratada como uma reação individual ao trabalho e só mais tarde foi relacionada aos projetos cooperativos. E, nessa nova forma de tratar a QVT, percebeu-se que os conceitos de Qualidade de Vida e QVT se distanciaram e se tornaram divergentes. Esse contexto pode ser retratado pelos conceitos apresentados por Goulart e Sampaio e Braquehais Junior, como se segue:

Segundo Goulart e Sampaio (1999, *apud* Braquehais Junior, 2011),

Qualidade de Vida é um termo global que integra aspectos do mundo interno e externo da pessoa, lugar de origem, contexto e subjetividade. Abrange, portanto, a saúde física e psíquica, a educação, a moradia e os problemas ambientais em um movimento de reciprocidade de ações internas e externas da pessoa; considerando-se, além do que pode ser feito por ela, o que ela faz por si e por outras pessoas.

Para Braquehais Junior (2011),

[...] a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente ligada à Qualidade de Vida, porém, distinguindo-se dela. Para aqueles autores (Goulart e Sampaio, 1999), Qualidade de Vida deveria ser de responsabilidade governamental e política para com os cidadãos, enquanto QVT representa as obrigações da organização para com seus trabalhadores, considerando o papel de ambas na constituição da QVT.

Lacombe (2005) tem a visão de que “as pessoas são os atores das organizações”. Para ele,

[...] são elas que tomam as decisões em nome das organizações. São também agentes econômicos que têm como objetivo maximizar sua satisfação. Todas as atividades

econômicas e administrativas são, portanto, conduzidas por pessoas, que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos”.

O trabalho é uma fonte de realização desses atores e o equilíbrio entre suas atividades e a satisfação pessoal é imprescindível para o alcance de objetivos mútuos.

Para Lacombe (2005),

[...] o trabalho é o principal fator de produção” e “muitos adotam o ponto de vista de que ele é um fardo, de que o homem trabalha para sobreviver, ou, ser for afortunado, a fim de conseguir excedentes suficientes para permitir-lhe fazer as coisas de que realmente gosta.

Esse autor, no entanto, considera, ainda, que:

- o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá *status* e o liga à sociedade;
- as pessoas tendem a gostar do seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhe tragam satisfação;
- o trabalho é uma atividade social;
- o moral do trabalhador não tem qualquer relação com as condições materiais do trabalho. A temperatura, iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física e o conforto, não a motivação.
- sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes.

Assim, verifica-se que o trabalho existe porque existem pessoas e as pessoas constituem o principal patrimônio de uma instituição e, por este motivo, proporcionar qualidade de vida no ambiente de trabalho é imprescindível. Para isso, as organizações precisam destinar mais recursos e tempo na valorização de seus servidores/colaboradores, pois estes ao se sentirem desvalorizados, perdem a motivação.

Ainda de acordo com Lacombe (2005),

A desvalorização do trabalho é devida, em parte, à própria divisão do trabalho, que, embora existindo desde os tempos pré-históricos, foi grandemente acentuada na Revolução Industrial, especialmente pela aplicação do taylorismo.

Nos dias de hoje, não se pode pensar em QVT sem incitar um questionamento constante sobre como lidar com os novos desafios que surgem, a todo o momento, nas organizações, nas famílias e na sociedade em geral. E, assim, o termo QVT precisa ser trabalhado de forma mais atenta; precisa buscar mecanismos mais eficazes para afastar ou atenuar a angústia causada pela não satisfação dos interesses pessoais, seja na vida social, seja no trabalho.

Lacombe (2005) retrata que “a preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior, assim como com a qualidade de vida.” Para ele “o conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de

oferecer trabalho qualificado em vez de tarefas, além de juntar novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência.”

Outrossim, com a inserção das pessoas no trabalho, e reconhecendo que o trabalho só existe porque existem pessoas, a QVT só terá sentido se buscar alcançar melhores condições de trabalho e satisfação pessoal.

Moura Neto (2014), que estudou o processo de reestruturação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), cita que

[...] uma política de gestão de qualidade de vida no trabalho da ECT deve superar as situações que caracterizem risco grave e iminente à saúde dos trabalhadores, além daquelas situações que afetem os direitos dos trabalhadores ou lhes condicionem indignidade ou precariedade nas condições de trabalho.

Ainda para Moura Neto (2014),

[...] tendo em vista a função estruturante que o trabalho tem para a subjetividade dos trabalhadores, para a sua vida social e para suprir as suas necessidades materiais, a convivência cotidiana no ambiente de trabalho com práticas autoritárias, discriminatórias e que ferem a dignidade das pessoas, acarretam um impacto devastador sobre a qualidade de vida dos trabalhadores (tanto no seu trabalho, quanto na sua vida como um todo).

Esse mesmo autor considera que “um aspecto que pode melhorar a qualidade de vida no trabalho da ECT é a implementação de uma estratégia de gestão que tenha maior tolerância com demandas pessoais relevantes ou emergentes dos trabalhadores.” (Moura Neto, 2014).

Historicamente, a valorização do trabalho e das pessoas surgiu de forma positiva somente após a Revolução Industrial, onde as condições econômicas e sociais ocorreram de forma gradual, permitindo a elevação da satisfação das pessoas comuns no trabalho como consequência do aumento do novo padrão de vida, onde a busca por melhores condições de trabalho impulsionou os grupos pessoais ou institucionais a uma mudança de cenário trabalhista.

Para Ferreira, Alves e Tostes (2009), “historicamente, a QVT tem sido abordada com base em diferentes perspectivas analíticas expressas por distinções com base em pressupostos norteadores, visão de ser humano, concepção de trabalho, diversidade de indicadores e enfoques de gestão”.

Segundo Moraes (1990, *apud* Sciarpa e colaboradores, 2007)

[...] os estudos com Qualidade de Vida no trabalho – QVT surgem na década de 1930, com o surgimento da Escola das Relações Humanas, contrariando os pressupostos de Taylor, e enfocava não só o processo, mas também o trabalhador e o ambiente de trabalho. Mas esses estudos visavam muito mais a busca da lucratividade e produtividade do que o bem-estar dos trabalhadores.

Para Sciarpa e colaboradores, (2007)

[...] é na década de 1960 que o movimento da QVT ganha força, com a conscientização da importância de se buscar melhores formas de organizar o trabalho, e em nome da Escola de Relações Humanas, através de Abraham H. Maslow e Frederick Herzberg, surge a Escola Comportamental. A nova escola propõe a teoria das necessidades humanas baseadas em fatores higiênicos e motivacionais, necessidades individuais de cada trabalhador e no enriquecimento de tarefas (Chiavenato, 2000).

Ainda segundo Sciarpa e colaboradores,(2007),

[...] até o final da década de 1970 ocorre uma estagnação no desenvolvimento da QVT e na preparação com ela, em virtude da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada. Em 1979 a preocupação com QVT entra em uma nova fase, induzida pelo fascínio das técnicas de administração utilizadas pelo Japão dentre elas o ciclo de controle de qualidade.

Para Ferreira, Alves e Tostes (2009), os conceitos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975) são de extrema relevância para o desenvolvimento da QVT, embora considerem que tais conceitos necessitam de estudos complementares.

Para Walton (1973),

[...] a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT. O modelo proposto pelo autor contempla os seguintes fatores: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho.

Em complementação, a visão de Hackman e Oldham (1975) é de que

[...] a QVT está fortemente associada aos aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo. Nessa perspectiva, a gestão de QVT deve basear-se nos seguintes fatores: na força de necessidade de crescimento do trabalhador; percepção do significado da tarefa (variedade de habilidades, identidade da tarefa), significado da tarefa, autonomia e tarefa.

Nesse contexto, é importante ressaltar que nos modelos de organizações/instituições bem-sucedidas percebe-se a visão de crescimento, prosperidade e manutenção de ações e/ou programas que proporcionem um ambiente de trabalho com valorização e desenvolvimento contínuo da QVT.

Nota-se que, para as organizações que direcionam suas ações às pessoas que a compõem, o resultado laboral é mais produtivo, criativo e a cultura organizacional passa a ser construída em uma base mais sólida. Em se tratando de uma empresa, ela se torna mais produtiva e competitiva no mercado.

A princípio, pode-se pensar que as exigências por melhor qualidade de vida refiram-se apenas à remuneração; mas é especialmente no que se refere à melhoria das condições de trabalho e à organização psicossocial que as mudanças demandarão um novo comportamento organizacional. Assim, faz-se lembrar, em

retrospectiva à citação de Lacombe (2005), que “sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes” em relação à conceituação de trabalho.

Portanto, parte-se do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho deve manter sua relevância como uma prática de geração de bem-estar no ambiente institucional e de prevenção contra o mal-estar, procurando ainda o atendimento à satisfação do servidor/colaborador em suas questões pessoais e profissionais, de forma que os resultados de produtividade sejam facilmente identificados e valorados.

O Quadro 1 retrata a evolução da QVT segundo Nadler e Lawler (1983, *apud* Rodrigues, 1994), a qual evidencia a necessidade em adequar as necessidades do trabalhador com as prioridades da organização, enfatizando cada vez mais a valorização do trabalhador como pessoa.

Quadro 1: Evolução da QVT

Período	Foco principal	Definição
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência no trabalho.
1969/1974	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi um meio para engrandecimento do ambiente de trabalho e para maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocador como ideais de movimento.
1979/1982	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983), *apud* RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 6.ed.1994.

3.1 Conceito e enfoques sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

QVT é um tema heterogêneo e de grande alcance. Justamente por isto, diversos são os conceitos desenvolvidos a respeito. Apreende-se que, apesar do tema ser assunto de múltiplos estudos há várias décadas, ainda não há consenso em relação às definições. Cada autor define a QVT em conformidade com aspectos

que julga mais marcantes e meritórios na aquisição de fatores preponderantes na criação de condições que levam à QVT.

A princípio, QVT teve o seu significado traduzido pelas reações e/ou percepções dos indivíduos em suas relações de trabalho. O cerne era dirigido, portanto, em direção às vivências laborais e em decorrência da necessidade de atendimento às satisfações pessoais.

A origem da locução “qualidade de vida no trabalho” remonta a 1950, com o aparecimento do conceito sócio-técnico. Novos impulsos sobre o tema somente foram dados na década de 1960, quando cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes buscaram novas formas de melhorar a organização do trabalho, no intuito de minimizar os efeitos negativos do emprego com a oferta de saúde e bem-estar geral no ambiente de trabalho.

Para Bezerra (2013),

[...] a primeira denominação de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT surgiu no início da década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização.

Entretanto, a locução só foi aplicada com sucesso e confiabilidade no início da década de 1970, quando surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos Estados Unidos da América (EUA), resultante da preocupação com a competitividade de mercado e do surgimento de novos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrados nos empregados.

Bezerra (2013) descreve que

[...] a partir de 1979, teve início uma nova fase no desenvolvimento das abordagens de QVT. O Japão, que superou a crise, influenciou o ocidente na revisão dos modelos organizacionais e no uso de novas técnicas de gerenciamento, a exemplo dos Ciclos de Controle de Qualidade – CCQ, como mencionam Huse e Cummings (1985 *apud* RODRIGUES, 1995). Assim, a QVT se voltava para vários problemas organizacionais como os relacionados à qualidade e produtividade.

Em continuidade ao seu raciocínio, Bezerra (2013) completa que

Nessa fase de competição internacional, surgiu novo interesse pela QVT. Algumas iniciativas, como da General Motors, começaram a ganhar apreço do público, coincidindo com uma crescente preocupação com a produtividade. Tais iniciativas produziram grande quantidade de projetos americanos de QVT, que tiveram seu auge em meados dos anos 1980.

Havia, à época, um ensaio para a promoção da integração dos interesses dos empregados e empregadores por meio de práticas gerenciais capazes de administrar conflitos. Outro foco importante foi a o gerenciamento da motivação nos

empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da Escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

Para Louis Davis (1970), o conceito de QVT envolve os aspectos físicos e ambientais, bem como os aspectos psicológicos do local de trabalho, além de se referir à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Segundo os estudos de Rodrigues (1994),

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

Medeiros e Ferreira (2011) e Oliveira; Limongi-França, (2005); e Souza; Bastos, (2009), consideram a temática QVT relativamente recente e, ao longo de três décadas, observa-se sólida pesquisa na área; um crescente número de organizações, tanto públicas quanto privadas, que adotam preceitos e programas de QVT; e uma importante visibilidade diante da comunidade científica (Ferreira; Alves; Tostes, 2009).

Os conceitos de qualidade total exerceram bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, visto que, das práticas reveladas pelos sistemas de controle da qualidade total, destacam-se algumas que mantêm íntima relação com os modernos conceitos de QVT, quais sejam:

- maior participação das pessoas nos processos de trabalho e nas decisões, ou seja, existência de uma possibilidade de eliminar a distinção entre planejamento e execução, fomentada principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas;
- descentralização das decisões;
- redução de níveis hierárquicos;
- supervisão democrática;
- conforto e segurança ambiental, condições de trabalho aptos a gerarem satisfação;
- oportunidade de desenvolvimento pessoal.

Essas práticas representam um movimento pela gestão da qualidade de vida no trabalho baseado na filosofia do controle da qualidade total. Existem várias definições para qualidade e Lacombe (2009) proferiu o seguinte conceito:

O conceito de qualidade é antigo. Na época da produção artesanal, já havia distinção entre produtos de alta e de baixa qualidade. Na era industrial o controle da qualidade

começou pelo controle do produto acabado e, posteriormente, o controle ao longo de processo. Hoje, a qualidade abrange todas as áreas tendo adquirido importância maior a partir dos anos de 1960, com a gestão da qualidade total.

Para Lacombe (2009),

[...] a obtenção e manutenção da qualidade total requerem motivação e treinamento de pessoas, com a finalidade de que sejam obtidos resultados de qualidade, bem como um contínuo feedback para permitir uma boa gerência.

A contribuição de Lacombe permite ainda a percepção de que é necessária uma análise constante do sistema, que deve ser revisto periodicamente, no intuito de verificar a possibilidade de melhorias em todos os níveis da organização. Dessa forma, para obtenção da qualidade de um processo, além do envolvimento das pessoas da organização/instituição, essa avaliação contínua deve ser liderada pela alta administração.

Toda movimentação de mudança requer o apoio da alta administração e, no contexto da QVT, a gestão deve prezar pelo desenvolvimento humano e contribuir para a qualidade de vida do trabalhador. Segundo Limongi-França, “gestão da qualidade de vida no trabalho é a busca do equilíbrio dinâmico e harmônico entre as necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais e os princípios do trabalho ergonomicamente correto e sustentável”.

Minayo *et. al.* (2000) conceituam qualidade de vida da seguinte forma:

Uma representação social criada a partir de parâmetros subjetivos (bem-estar, felicidade, amor, prazer, realização pessoal), e também objetivos, cujas referências são a satisfação das necessidades básicas e das necessidades criadas pelo grau de desenvolvimento econômico e social de determinada sociedade.

A partir desse conceito, depreende-se que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente a qualidade de vida do sujeito. Esses dois conceitos se misturam e refletem a crescente necessidade da busca do bem-estar e a satisfação pessoal e profissional.

Todavia, é importante que os conceitos de Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho sejam amplamente estudados e delimitados, pois, embora haja uma conexão entre eles, não se deve confundi-los. A Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu 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”.

Nesse contexto, infere-se que qualidade de vida é a união de aspectos individuais, sociais, ambientais e profissionais que afetam o modo de viver das pessoas, e qualquer descompasso nesses fatores poderá ocasionar um

desequilíbrio na saúde física e psíquica e/ou no trabalho do indivíduo. Ressalte-se que a QVT, nesse cenário, é considerada um processo de intervenção direta da organização/instituição na forma de alcançar as suas próprias necessidades e também as dos trabalhadores, preocupando em responder às representações de bem-estar e mal-estar.

Com base nessas informações, é imprescindível que as organizações/instituições priorizem, em suas atuações de QVT, o papel essencial que as pessoas satisfeitas, pessoal e profissionalmente, desempenham para a produtividade eficaz e eficiente. E essa satisfação é alcançada quando o trabalhador percebe, mesmo que subliminarmente, que seu empregador se interessa tanto pela sua vida pessoal como pela sua vida profissional e que o seu ambiente de trabalho é onde ele busca reconhecimento de seus esforços e do seu desempenho, bem como relacionamentos interpessoais.

Maurice Boisvert *apud* Fernandes (1996), descreve que “a organização do trabalho constitui o objeto principal das tentativas de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho” e, nesse contexto, Fernandes (1996) descreve que

[...] a ciência comportamental, tratando especificamente de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, orienta-se por uma linha de pesquisa – já consideravelmente desenvolvida por pesquisadores como Bergeron (1982), Boisvert (1980), Werther e Davis (1983), Oldham e Hackman (1970), Westley (1979), Guest (1979), Walton (1975), entre outros, em alguns países da Europa, Canadá e nos Estados Unidos – conhecida como “Qualidade de Vida no Trabalho” – QVT.

Ainda sobre o assunto, Fernandes (1996) cita Walton (1975), para quem

[...] o foco central da investigação visa ao questionamento das formas a serem adotadas para que “os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho.

O conceito de QVT é amplo e deve ser caracterizado por variáveis de saúde, motivação, gestão organizacional e gerenciamento de fatores de bem-estar e mal-estar no ambiente de trabalho, dentre outros.

Para Medeiros e Ferreira (2011),

[...] a QVT é descrita em termos de indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, estresse, autonomia, reconhecimento circunscrito ao superior hierárquico, remuneração adequada, entre outros.

Vale destacar que Limongi (1995) e Albuquerque e França (1997) julgam que a sociedade atual vive novos padrões de comportamento, seja interna ou externamente à sua convivência no ambiente de trabalho, fato este que gera novas demandas e valores de QVT. Os mesmos autores citam alguns componentes que

contribuem para o estudo da QVT, tais como saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia, cada um deles com representatividade indispensável para a construção de ações preventivas.

Goulart e Sampaio (1999, *apud* Braquehais Junior, 2011) ressaltam que QVT não se restringe ao cumprimento de leis e direitos dos trabalhadores, assistência a problemas familiares ou ainda à promoção de benefícios comunitários – palestras educativas, ginástica, entre outros –. estes dois últimos englobariam um terceiro conceito – a Qualidade de Vida do Trabalhador –, entendida como a Qualidade de Vida da pessoa fora do trabalho, porém promovida pela organização.

Ainda com sustentáculo em Goulart e Sampaio (1999), Braquehais Junior (2011) considera que:

[...] a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente ligada à Qualidade de Vida, porém, distinguindo-se dela. Para aqueles autores - Goulart e Sampaio (1999) - Qualidade de Vida deveria ser de responsabilidade governamental e política para com os cidadãos, enquanto QVT representa as obrigações da organização para com seus trabalhadores, considerando o papel de ambas na constituição da QVT.

Destaque-se que no estudo de Pacheco (2011) foi verificado, por meio de revisão da literatura em QVT, que há uma evidenciação do conhecimento prático, empírico, no desenvolvimento de programas de QVT. O mesmo, segundo a autora, ocorre em relação aos fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho, principalmente quando se fala do mal-estar.

A utilização do conhecimento empírico em programas de QVT promovidos pela administração pública federal é facilmente comprovada por meio de mera observação. Inicialmente, observe-se que os programas, em um contexto geral, são denominados “Programa de Qualidade de Vida” e consideram, em sua maior parte, apenas o indivíduo sem associar suas atividades ao ambiente de trabalho. Frequentemente, esses programas, buscam satisfazer as demandas imediatas e atender as necessidades urgentes dos servidor/colaboradores. As atividades desenvolvidas no âmbito de tais programas resumem-se, não raras vezes, na oferta de atividades recreativas ou de condicionamento psicofísico – tais como ginástica laboral, sessões de cinema, espaço do servidor, prática de ioga, jogos e dança de salão –, ou na disponibilização de notícias e informações sobre nutrição, saúde e estilo de vida, dentre outros.

Para Pacheco (2011),

[...] o recorte temporal de dez anos definido para a revisão de literatura sobre QVT, percebe-se, em um primeiro momento, o predomínio de estudos centrados

essencialmente na preservação da saúde do trabalhador; em um segundo momento, além da saúde, começa a surgir a preocupação com a retenção do trabalhador na organização e com fatores como satisfação, motivação, realização profissional, entre outros. Essa visão reflete a perspectiva de teóricos da Administração Científica como Frederick Taylor, Henri Ford e Jules Henri Fayol, seguidos por Elton Mayo na Escola das Relações Humanas, quando, tendo em vista a necessidade de aumento de produtividade, começaram a analisar as condições de trabalho.

Essa autora avalia, ainda, que

[...] de acordo com a revisão da produção científica em QVT no período de 1995 a 2009, realizada por Medeiros e Ferreira (2011), fica evidente que a produção de conhecimentos em QVT no Brasil encontra-se em estágio intermediário de consolidação, mas bastante promissor.

Em concordância com esse entendimento, é imprescindível reconhecer que a QVT, não importa se no serviço público ou na iniciativa privada, concentra-se em duas posições opostas, quais sejam: a reivindicação das pessoas quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e o interesse das organizações quanto aos resultados potenciais, como por exemplo, o aumento da produtividade e da qualidade.

A gestão da QVT nas organizações depende, essencialmente, da valorização do potencial humano, isto é, depende do sentimento de bem-estar das pessoas enquanto se encontram no ambiente de trabalho. Nesse contexto, a QVT, de um modo geral, pode ser conceituada como sendo a representação do nível de satisfação dos membros de uma organização, quando estes exercem seu trabalho.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contextos) das pessoas e do ambiente de trabalho e, para o atendimento integral desses dois aspectos, é imprescindível que seja destacada a importância das necessidades humanas e da organização, que variam conforme a cultura de cada indivíduo e dos objetivos de cada organização. Portanto, a QVT não pode ser definida apenas pelos critérios individuais – necessidades, valores, expectativas – ou organizacionais – estrutura, tecnologia, recompensas, políticas internas, etc. –, mas, essencialmente, pela atuação conjunta dessas características.

Um programa de QVT deve agir de forma a produzir mudanças comportamentais no indivíduo e na organização, tais como motivação para o trabalho; mudanças no ambiente e na estrutura predial; conforto ambiental; melhoria nas relações interpessoais; aumento da criatividade e da produtividade; e formação de equipes de alto desempenho.

Embora considerado como uma variável de um programa de QVT, o indivíduo, nesse contexto, não pode ser considerado como um objeto de resultado para a organização. A esse respeito, Andrade (2011) ressalta que

Uma das intenções quando se fala de Qualidade de Vida no Trabalho é minimizar os efeitos nocivos da atividade sobre o trabalhador. Contudo, é possível encontrarmos estudos embasados em uma visão reducionista do ser humano. Estes o tratam como variável de ajuste e esperam que os trabalhadores sejam resilientes e flexíveis. Ou seja, que não se abatem frente às adversidades vividas no contexto de trabalho e ainda tenham forças para se (re)estabelecer pessoal e profissionalmente.

Com relação à amplitude desse tema, Daniel (2011) comenta os estudos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975) nos seguintes termos:

Sob a perspectiva de Walton (1973), a QVT relaciona-se a humanização do trabalho e está estruturada em oito fatores interdependentes: compensação justa e adequada, condições de trabalho saudáveis e seguras, oportunidades imediatas de desenvolvimento e aplicação das capacidades humanas, oportunidades futuras de crescimento e estabilidade, integração social no trabalho, direitos assegurados, equilíbrio no tempo de trabalho e vida, e relevância social do trabalho. Sob a perspectiva de Hackman e Oldham (1975), o enriquecimento dos cargos, a satisfação no cargo e a motivação interna estão relacionados à QVT. Estes autores desenvolveram um instrumento para diagnóstico de trabalho, destinado a (a) analisar o trabalho para determinar se (e como) poderiam ser enriquecidos para melhorar a motivação e a produtividade dos funcionários e (b) avaliar os efeitos destas mudanças sobre os trabalhadores. Sua teoria está centrada nas dimensões objetivas do trabalho (características da tarefa, autonomia e feedback), relacionadas ao estado psicológico dos trabalhadores (estados psicológicos críticos), tendo como resultado reações afetivas dos trabalhadores (motivação, satisfação e crescimento) e efetividade no trabalho.

Desta forma entende-se que, na concepção de Walton, a QVT é sujeita ao equilíbrio entre trabalho e aspectos individuais, na atuação da organização em conciliar produtividade e satisfação pessoal. Para o atendimento desse equilíbrio, o estudo ora proposto considerará a QVT como uma forma de trabalhar a motivação, o desempenho e a melhoria das relações interpessoais e, para que esse objetivo seja alcançado, é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com elas mesmas, com os gestores e com a equipe, além de se tornarem confiantes na realização das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que colaboram com a execução de tarefas em conjunto.

As pessoas podem ser motivadas positiva ou negativamente. Se não estão motivadas a fazer alguma coisa ou a alcançar uma meta, seu rendimento é inferior à sua própria expectativa e, dessa forma, seu estado emocional e/ou psicológico torna-se instável e pode afetar o seu desempenho na organização.

Os servidores/colaboradores precisam saber o que a administração espera do seu trabalho, inclusive no tocante à maneira, ao método ou à técnica mediante os quais esse trabalho deve ser realizado. Deve haver uma relação transparente, na

qual é imprescindível que a alta gestão faça saber o resultado esperado, individual e coletivo. Responsabilidade, empenho e dedicação geralmente são os resultados que se espera das pessoas quando se busca motivar. Se essas pessoas não conhecem o resultado que delas se espera, certamente não poderão atingi-lo, pois a motivação de uma pessoa no trabalho vem do fato de essa pessoa ser reconhecida como parte importante na organização.

Segundo Weiss, (1991) “as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo.”

Nesse cenário, e citando o instrumento a ser utilizado nesta pesquisa, qual seja, a parte qualitativa do IA_QVT (Ferreira, 2012), cita-se que, para Figueira (2014),

[...] a QVT é identificada com base em um continuum de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual estão inseridos. As representações que balizam e modulam a presença de QVT estão polarizadas em duas modalidades de natureza afetiva: bem-estar e mal-estar no trabalho.

O Quadro 2 demonstra os condicionantes da QVT segundo de Ferreira (2012), os fatores que estariam na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, e suas respectivas definições.

Quadro 2: Condicionantes da Qualidade de Vida no Trabalho

Fator	Características
Condições de trabalho e suporte organizacional	Equipamentos arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts. Ambiente físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica. Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários). Matéria-prima: materiais, bases informais. Suporte organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.
Organização do trabalho	Divisão do trabalho: hierárquica; técnica; social. Missão, objetivos e metas organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens. Trabalho prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos. Tempo de trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade. Processo de trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão. Gestão do trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina. Padrão de conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas, higiene; trajes/vestimentas.

Relações socioprofissionais de trabalho	Relações hierárquicas: chefia imediata; chefes superiores. Relações com os pares: colegas de trabalho. Relações externas: cidadãos usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.
Reconhecimento e crescimento profissional	Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos usuários, clientes e consumidores; da sociedade. Crescimento profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitação; oportunidades; incentivos; equidade; carreira.
Elo entre trabalho e vida social	Sentido do trabalho: prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável. Importância da instituição empregadora: significado pessoal; significado profissional; significado familiar. significado social. Vida social: relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer e relação trabalho-sociedade.

Fonte: FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2.ed. 2012.

O conceito de QVT na abordagem do instrumento “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho” (EAA-QVT) é definido por Ferreira (2012) nos seguintes termos:

Sob a ótica das organizações, a QVT 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 trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

A qualidade de vida no trabalho não se define por um único conceito, e sua implantação pode ser dificultada conforme a sua aplicação, pois devem ser consideradas as características individuais dos atores que sofrerão suas ações, bem como as das organizações. A atenção a essas características é determinante para o sucesso ou insucesso do programa de QVT a ser implantado.

Para Ferreira (1984), o enfoque de QVT deve ser de natureza preventiva e, portanto, de viés contra-hegemônico à concepção de QVT assistencial que se apoia, principalmente, no pressuposto do “indivíduo como variável de ajuste” e “atividades compensatórias do tipo antiestresse”

Ainda para Ferreira (1984):

As consequências negativas das transformações aceleradas que marcam o mundo da produção de mercadorias e serviços têm contribuído decisivamente para o investimento em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações. (...) A intervenção eficaz e duradoura no campo da QVT implica remover ou atenuar as causas primeiras do mal-estar dos trabalhadores em termos de condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho e, em especial, inverter o paradigma dominante do

“indivíduo como variável de ajuste” para o preconizado pela Ergonomia, de “adaptar o trabalho ao ser humano.”

A análise desses conceitos permite depreender-se que não se deve estudar apenas os sintomas de mal-estar laboral, mas principalmente suas origens. Segundo Figueira (2014),

[...] conhecer tanto as raízes do mal-estar no trabalho, com vistas a atenuá-las, a fim de reduzir os riscos de adoecimento, quanto às fontes de bem-estar no trabalho, com vistas a promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tornam-se significantes desafios científicos.

Ferreira (1984) afirma ainda que o interesse pela QVT nos últimos anos está relacionado a três fatores:

- à competitividade, visto que a qualidade insatisfatória do trabalho gera erros, retrabalho e baixa produtividade;
- ao impacto na saúde dos trabalhadores, pois as condições ambientais refletem como causas para doenças, frustrações e até suicídios;
- satisfação dos usuários do serviço, que é diretamente afetada quando há insatisfação dos profissionais que executam as tarefas.

Para aquele autor, esses três fatores justificam o aumento no investimento em QVT por parte das organizações públicas nos últimos anos.

O bem-estar no trabalho pode se manifestar de diversas formas. Porém, para Ferreira (2012) o bem-estar é promovido quando a gestão organizacional prioriza o trabalho como fonte de prazer ou quando há reconhecimento dos méritos do trabalhador por seus líderes, colegas de equipe e, no caso de servidores públicos, pelos cidadãos. Para o especialista, percebe-se que o trabalhador sente-se bem no trabalho quando lhe é proporcionado um ambiente com vivências sociais prazerosas.

Esse novo padrão, estudado por Ferreira, não faz distinção entre o ambiente de trabalho e o de casa, já que o que se busca são condições saudáveis – físicas e mentais –, para a execução do trabalho, preferencialmente, com prazer.

Não se pode esquecer que o conforto ambiental e a ergonomia aumentam a possibilidade de promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

É comum, na administração pública federal, que os gestores se preocupem apenas com o tratamento das fontes de mal-estar – por exemplo, a cobrança pelo rigoroso cumprimento de prazos, o excesso de trabalho e a falta de servidores –, ou se preocupem excessivamente com a execução de ações com efeitos

momentâneos, sem resultados futuros e práticos para a realização das tarefas e a produção de resultados.

Para Ferreira (2012), o mal-estar pode ser gerado em uma gestão que se preocupa apenas com a produtividade, como se segue:

Não adianta o servidor entregar um trabalho na data prevista se no outro dia ele entra em licença por doença, exemplifica. Por outro lado, a produtividade na medida certa é fonte de prazer. Ir para casa após seis horas de trabalho com a sensação de não ter feito nada é tão nocivo quanto o excesso de atividades, [...]

É evidente que descobrir e trabalhar os fatores de mal-estar é parte integrante da gestão de QVT, porém, não se deve esquecer da identificação e do desenvolvimento das fontes de bem-estar, pois o trabalhador deve se sentir útil, respeitado e reconhecido no ambiente de trabalho. Identificar o que lhe proporciona esses prazeres talvez seja o ponto de partida para o sucesso da continuidade de um programa de QVT.

O bem-estar é um significativo componente da qualidade de vida no trabalho e está relacionado tanto com a satisfação pessoal quanto com a realização profissional e também com o atendimento às necessidades e relações interpessoais. A sensação, o sentimento de bem-estar coaduna-se com o desenvolvimento de questões que irão propiciar a evolução das pessoas como seres multidisciplinares e que irão reconhecer as suas mais diversas necessidades.

Para Costa (2011), o bem-estar é um tema bastante comum e recorrente nos diversos fóruns de discussões relacionados ao trabalho e tem se tornado assunto cada vez mais pesquisado em razão do crescente acometimento de patologias profissionais nos trabalhadores submetidos a condições adversas de trabalho, em especial as relacionadas aos processos psicológicos que desencadeiam adoecimentos físicos e mentais.

Costa (2011) fez a seguinte afirmação sobre a relação entre o bem-estar e o trabalho:

[...] sabe-se que, apesar da grande centralidade na vida das pessoas, o trabalho não é o único meio de realização e satisfação pessoal, outras esferas da vida também podem proporcioná-las, tais como a social e a familiar, talvez, até, com maior intensidade. Devido à importância da vida humana, em sentido amplo, as pesquisas iniciais, na década de 1960, foram baseadas em estudos sobre a felicidade e o bem-estar global com a vida e não somente na esfera do trabalho.

É comum associar-se o bem-estar ao sentimento de felicidade, de realização, seja pessoal ou profissional e, ambas, envolvem aspectos emocionais e psicológicos que se justapõem aos fatores materiais.

Para Hilsdorf (2003), a realização possui muitos níveis e subníveis, para que seja vivenciada como uma experiência altamente significativa. Mas, isso muda de pessoa a pessoa. A realização depende tanto de fatores subjetivos, particulares e intransferíveis quanto de fatores objetivos.

Hilsdorf (2003) ressalta ainda que um profissional à procura de sua realização pode buscar uma empresa onde receba menos benefícios financeiros, mas maior satisfação pessoal, desde que isso não represente risco às condições mínimas que ele estabelece como critério de qualidade de vida material. Para ele, a realização depende de fatores subjetivos, particulares e intransferíveis como, por exemplo, prazer em realizar o trabalho; melhoria da autoestima devido às vitórias frente aos desafios; paz de espírito; e desafios estimulantes ao seu potencial.

Diener, Suh e Oishi (1997, *apud* Costa, 2011) conceituaram bem-estar da seguinte forma:

[...] como as pessoas avaliam suas vidas, incluindo variáveis, tais como, satisfação pessoal e satisfação marital, falta de depressão e ansiedade e humores e emoções positivos”, dilatando o conceito para uma multiplicidade de elementos que influenciam a vida. Esta concepção apresenta a ideia de percepção do indivíduo quanto às situações vivenciadas, adjetivando o conceito e agregando elementos cognitivos e sensoriais, como satisfação e de apreensão de sentidos, como humores e emoções.

Danna e Griffin (1999, *apud* Costa, 2011), afirmam que o bem-estar é compreendido como as “várias satisfações da vida desfrutadas pelos indivíduos, satisfações relacionadas ao trabalho e saúde geral.”

Warr *et al.* (2004, *apud* Costa, 2011), conceituou o bem-estar como “um construto abrangente que é algumas vezes visto em termos de elementos hedônicos de prazer e desprazer e também de satisfação da vida.”

Para Meleiro e Siqueira (2005, *apud* Costa, 2011), bem-estar é uma experiência interna “nem sempre afetada diretamente pelas condições de saúde, conforto e riqueza”, visto que dependem de valores e expectativas do indivíduo.

Costa (2011) posiciona-se muito bem quando descreve que o bem-estar é uma dimensão analítica que apresenta a maior abrangência de conceitos, pois, dependendo da esfera da vida do indivíduo há um conceito de bem-estar diferente, geralmente adjetivado como afetivo, subjetivo, psicológico, global ou do trabalho, com uma dimensão hedonista ou eudemônica.

Apesar de o estudo de Costa (2011) envolver, especificamente, o contexto de trabalho, entende-se que seria difícil possuir bem-estar somente numa esfera da vida e de forma estática. Nesse cenário, depreende-se que as representações de

bem-estar para o trabalhador não se relacionam apenas com o cumprimento de boas condições de trabalho, mas estão ligadas, essencialmente, ao atendimento de suas expectativas pessoais no ambiente de trabalho, de forma que possa dar à organização/instituição uma resposta em produtividade eficaz e eficiente.

Como desafios da QVT nas organizações públicas, Ferreira cita a necessidade de superação do modelo atual, baseado em atividades anti-estresse. Segundo ele, os chamados “ofurôs corporativos”, que oferecem atividades como massagem, instruções de hábitos alimentares e nutricionais, ginástica laboral, ioga, entre outras ações, não podem se misturar com o moderno conceito de QVT, já que somente disfarçam as condições ambientais e sociais e não as alteram e não reduzem, assim, as fontes de mal-estar.

Ainda na concepção de Ferreira, é imprescindível que, ao optar por um programa de QVT, o gestor de uma instituição pública tenha o cuidado de não copiar práticas do setor privado, pois o setor público visa à promoção da cidadania e não a lucros. É necessário que o modelo de QVT da administração pública seja baseado na participação dos servidores nas tomadas de decisões e na gestão dos conflitos.

Segundo Ferreira (2009), “bem-estar e mal-estar são fenômenos que coabitam o mundo do trabalho. Do ponto de vista empírico, inúmeros estudos mostram uma diversidade de indicadores nas duas temáticas”.

A respeito da importância da compatibilização e da harmonização dos objetivos da instituição com os diversos fatores envolvidos na gênese de bem-estar e de mal-estar no trabalho, é essencial que seja ressaltado o que diz Figueira (2014):

[...] é importante assinalar que a relevância de investigações que articulem bem-estar e mal-estar no trabalho engloba ainda outras importantes dimensões. Do ponto de vista social, a relevância se manifesta pelo desafio de compatibilizar o bem-estar de quem trabalha e a satisfação de cidadãos-usuários com os imperativos de eficiência e eficácia, nos contextos de produção de mercadorias e serviços. Do ponto de vista institucional, destaca-se a necessidade de harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores. Finalmente, do ponto de vista acadêmico, a produção de estudos e pesquisas neste campo temático pode agregar novos conhecimentos e, desta forma, enriquece a literatura no campo das chamadas ciências do trabalho e da saúde e, especialmente no caso do presente artigo, contribui para consolidar no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho a abordagem em construção intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT), proposta por Ferreira (2012).

Não se pode esquecer os conceitos e ideias que são comuns na atualidade sobre as relações sociais e suas influências nos sentimentos de bem-estar e mal-estar no trabalho. Constantemente, tais conceitos são ligados a uma linguagem de

afeto e a atitudes de reconhecimento pessoal, e o não atendimento, pelas instituições, às expectativas do trabalhador em relação a esses aspectos pode criar uma modificação entre a forma de encarar o mal do sofrimento psíquico e o bem do desenvolvimento pessoal e da saúde mental. Ambos – bem-estar e sofrimento psíquico – fazem referência às tensões e aos dilemas cotidianos de uma vida social e/ou profissional.

No desenvolvimento da pesquisa objeto desta monografia foram seguidos os conceitos de bem-estar e mal-estar contidos em Ferreira (2012), quais sejam:

O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

[...]

O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O referencial teórico utilizado como base para elaboração deste trabalho permitirá uma abordagem preventiva de QVT que atenda com clareza e eficiência os objetivos propostos para a pesquisa.

Pensar o mal-estar e o bem-estar no trabalho é uma tarefa que segue em direção às questões biopsíquicas e sociais do trabalho. O exercício de conhecer o assunto com vistas à resolução do conflito indivíduo-profissional pode trazer contribuições importantes, mormente quando se leva em conta a interação entre as relações interpessoais e de equipe, bem como a priorização da alta gestão para os programas de QVT com esse enfoque.

3.2 Conceito de ergonomia

Ergonomia – do grego *ergon* e *nomos*, termos que significam, respectivamente, “trabalho” e “leis ou normas” – é o ramo científico multidisciplinar

que estuda a organização do trabalho e a relação entre os seres humanos e os equipamentos e/ou atividades de trabalho.

A finalidade da ergonomia é aplicar e fortalecer as técnicas de adequação do homem ao seu trabalho, visando à obtenção de formas eficientes e seguras de desempenho de suas atividades, objetivando o aprimoramento do bem-estar e, em consequência, o aumento da produtividade.

Os conceitos de ergonomia a serem utilizados nesta pesquisa vão além da adequação física do trabalhador ao seu ambiente de trabalho, pois a intenção é que a pesquisa possibilite uma avaliação cognitiva e organizacional na visão dos servidores/colaboradores e, dessa forma, impõe-se a necessidade de análise da repercussão que esses procedimentos representam na interação entre as pessoas e outros elementos essenciais ao desempenho de suas atividades dentro de um sistema. Outra análise a ser considerada trata da evidência ou do grau de importância a ser atribuído, pelos servidores/colaboradores, às manifestações de bem-estar e mal-estar existentes na autarquia, incluindo a estrutura, as políticas, os processos e as relações interpessoais. Os fatores relevantes e específicos nessa análise são as representações desses conceitos, pelos servidores/colaboradores da autarquia, na pesquisa qualitativa a ser aplicada, sendo esta baseada na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT), conforme conceituada por Ferreira (2012).

No Brasil a ergonomia é tratada não somente com um enfoque científico, mas, também, como uma questão legal, pois é regulamentada pela Norma Regulamentadora (NR) nº 17, aprovada pela Portaria MTB nº 3.214, de 8 de junho de 1978, do então Ministério do Trabalho¹, e suas atualizações, a última em 2007.² Essa NR visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Versam os itens 17.1.1 e 17.1.2 dessa norma que

As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho e que, para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no

¹ Atualmente Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

² Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>. Acesso em: 13 set. 2014.

mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora.

3.3 Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAA-QVT

Pizo e Menegon (2010) descrevem que, a partir de 1955, após a publicação do livro de Favergé e Ombredane sobre a análise do trabalho, a atuação de diversos outros pesquisadores expoentes na área fez com que a ergonomia centrada na análise da atividade fosse desenvolvida ao longo do tempo, tendo suas bases teóricas aprofundadas, seus métodos enriquecidos e suas aplicações às transformações das condições de trabalho elaboradas.

Güérin *et al.* (2001, *apud* Pizo e Menegon, 2010) descreveram que a transformação é finalidade da ergonomia e que toda empresa, organização ou instituição deve atuar em função de contribuir para essa ação, atuando da seguinte forma:

- conceber situações de trabalho que não alterem a saúde dos trabalhadores e nas quais estes possam exercer suas competências, ao mesmo tempo num plano individual e coletivo, e encontrar possibilidade de valorização de suas capacidades; e
- alcançar os objetivos econômicos determinados pela empresa, em função dos investimentos realizados ou futuros.

A EAA-QVT é o tratamento científico dado ao estudo do bem-estar do trabalhador em seu local de trabalho e, para Guérin e colaboradores (2001, *apud* Costa, 2011), a função da EAA-QVT é “compreender o trabalho para transformá-lo”, ou seja, entender a lógica social do trabalho e do trabalhador e a lógica da produção, para realizar um diálogo e produzir uma interação de objetivos, com o objetivo de transformar o ambiente organizacional em um espaço de bem-estar.

Para Ferreira e Mendes (2003, *apud* Costa, 2011), o enfoque da EAA-QVT “tem suas raízes históricas nas intervenções e reflexões teóricas desenvolvidas originalmente nos países de língua francesa, por diferentes pesquisadores e profissionais, sobretudo, a partir dos anos 50.”

Ferreira e Mendes (2003) conceituam a EAA-QVT como

uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o contexto. Analisa as contradições presentes nesta inter-relação e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação que são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado pelos trabalhadores.

A EAA-QVT tem como dimensões analíticas transversais o indivíduo, com sua variabilidade, singularidade e diversidade, e o ambiente, com seus aspectos centrais de contexto de produção de bens e serviços (Ferreira, 2003).

Ferreira (2008, 2012) desenvolveu um método de aplicação da EAA-QVT que serve como fundamento a grandes estudiosos, o qual foi elaborado sob duas vertentes: o nível macroergonômico e o nível microergonômico. Figueira (2014) descreve que nesse modelo a QVT é identificada com base em um *continuum* de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual estão inseridos. As representações que balizam e modulam a presença de QVT estão polarizadas em duas modalidades de natureza afetiva: bem-estar e mal-estar no trabalho.

A macroergonomia envolve trabalhos que visem à condução de uma organização/instituição com o máximo aproveitamento da gestão de pessoas, incluindo análises e mudanças nos processos de trabalho, no clima organizacional, comunicação interna e externa, na gestão de equipes e organização de tarefas e metas no trabalho. A macroergonomia exige ininterrupto desenvolvimento, com execução de atividades voltadas para o bem-estar organizacional, sendo este alcançado por meio pesquisas e validação de dados. A macroergonomia trata a organização como sendo um conjunto formado pelas pessoas e os equipamentos que elas usam em suas atividades laborais. A o alcance da união harmoniosa destes componentes é a finalidade da macroergonomia.

Para Ferreira (2012), no nível macroergonômico a QVT é identificada com base no *continuum* de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual eles estão inseridos. As representações dos participantes da pesquisa que balizam e modulam a presença ou ausência de QVT estão polarizadas em duas modalidades de representações de natureza afetiva: (a) bem-estar no trabalho; e (b) mal-estar no trabalho.

Enquanto isso, a microergonomia analisa os componentes específicos de uma situação de trabalho, tais como, a sonorização, iluminação, conforto ambiental entre outros.

Para Ferreira (2012), bem-estar e mal-estar são conceituados da seguinte forma, respectivamente:

- “O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas”.
- “O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas”.

Neste cenário, compreende-se que a ergonomia age diretamente no desenvolvimento e progresso de melhorias nas circunstâncias de trabalho, fomentando a preocupação com a saúde do trabalhador, bem como a prevenção e, desta forma, colabora na redução dos malefícios laborais e suas consequências, tais como: absentismos, presenteísmo e/ou doenças profissionais. Assim, a Ergonomia busca a manutenção ou o crescimento de boas condições de trabalho, com a expansão de ações que valorizem as pessoas e suas relações interpessoais e de trabalho, auxiliando, desta forma, a progressão de QVT com aumento de produtividade e satisfação pessoal e laboral.

Bezerra (2013) descreve que

[...] a abordagem preventiva de QVT (FERREIRA, 2012) - Ergonomia da Atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho – EAA_QVT visa atenuar ou remover as fontes de mal-estar no trabalho, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho.

Para Ferreira (2012), a Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT é uma visão panorâmica de abordagem com caráter contra-hegemônico, intitulada, explicitando seus fundamentos teóricos, metodológicos e suas implicações éticas.

Ainda para Ferreira, a promoção sustentável do bem-estar nas organizações requer colocar os trabalhadores como os principais protagonistas da QVT. Para ele, tal protagonismo se concretiza pela efetiva participação dos trabalhadores na operacionalizando os diagnósticos e nas formulações de política e de programa de QVT.

Ferreira descreve que

[...] a pertinência e a importância da atuação da Ergonomia da Atividade no campo de intervenção denominado Qualidade de Vida no Trabalho - QVT busca evidenciar os aspectos teóricos e metodológicos que credenciam essa disciplina para atuar de modo mais sistemático no campo da QVT. Ele retrata ainda que esse conceito contempla duas dimensões interdependentes. De um lado, a dimensão institucional no trato da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enfatizando a importância de incorporá-la no modelo de

gestão organizacional e, de outro, o ponto de vista (representações) de todos os que trabalham numa dada organização.

Para (Ferreira, 2012), o êxito da intervenção de QVT está condicionado a cinco pressupostos

- conhecer para aplicar – conhecer a inter-relação indivíduo-trabalho-organização para transformar os aspectos produtores de mal-estar no trabalho;
- construir coletivamente – com a participação de todos, especialmente dos trabalhadores;
- informar para formar – acesso a informação para a formação de um quadro explicativo dos problemas de mal-estar no trabalho;
- respeitar a diversidade – variabilidade intra e interindividual dos sujeitos e variabilidade do contexto sociotécnico de cada instituição;
- compreender o fazer – o que faz o trabalhador e como o faz.

Nesse contexto, Ferreira (2012) enumera as seguintes condições estruturantes da abordagem de EAA_QVT: e os fatores estruturadores de QVT,

- condições de trabalho;
- organização do trabalho (OT);
- relações socioprofissionais de trabalho;
- crescimento e reconhecimento profissional;
- elo trabalho-vida social;

A aplicação deste método teórico-metodológico deve ser o resultado de um compromisso entre a alta gestão e a equipe estratégica da organização, seguida de uma forte sensibilização e conquista dos trabalhadores, de forma que a participação seja efetiva e produza efeitos satisfatórios e com perspectivas de mudanças favoráveis ao bem-estar dos trabalhadores.

Em síntese, a EAA-QVT deve buscar a identificação dos fatores que causam mal-estar nos trabalhadores e, com participação efetiva destes, intervir nas atividades que promovam a prevenção e levem ao bem-estar no trabalho.

3.4 O modelo teórico-metodológico de avaliação da QVT

Para fins de aplicação desta pesquisa, será utilizado o modelo teórico-metodológico de avaliação da QVT desenvolvido por Ferreira (2012), o qual

apresenta os níveis analíticos em Ergonomia da Atividade, os fatores estruturadores de QVT e os métodos, seguindo o modelo desse autor, mostrado na Fig. 2.

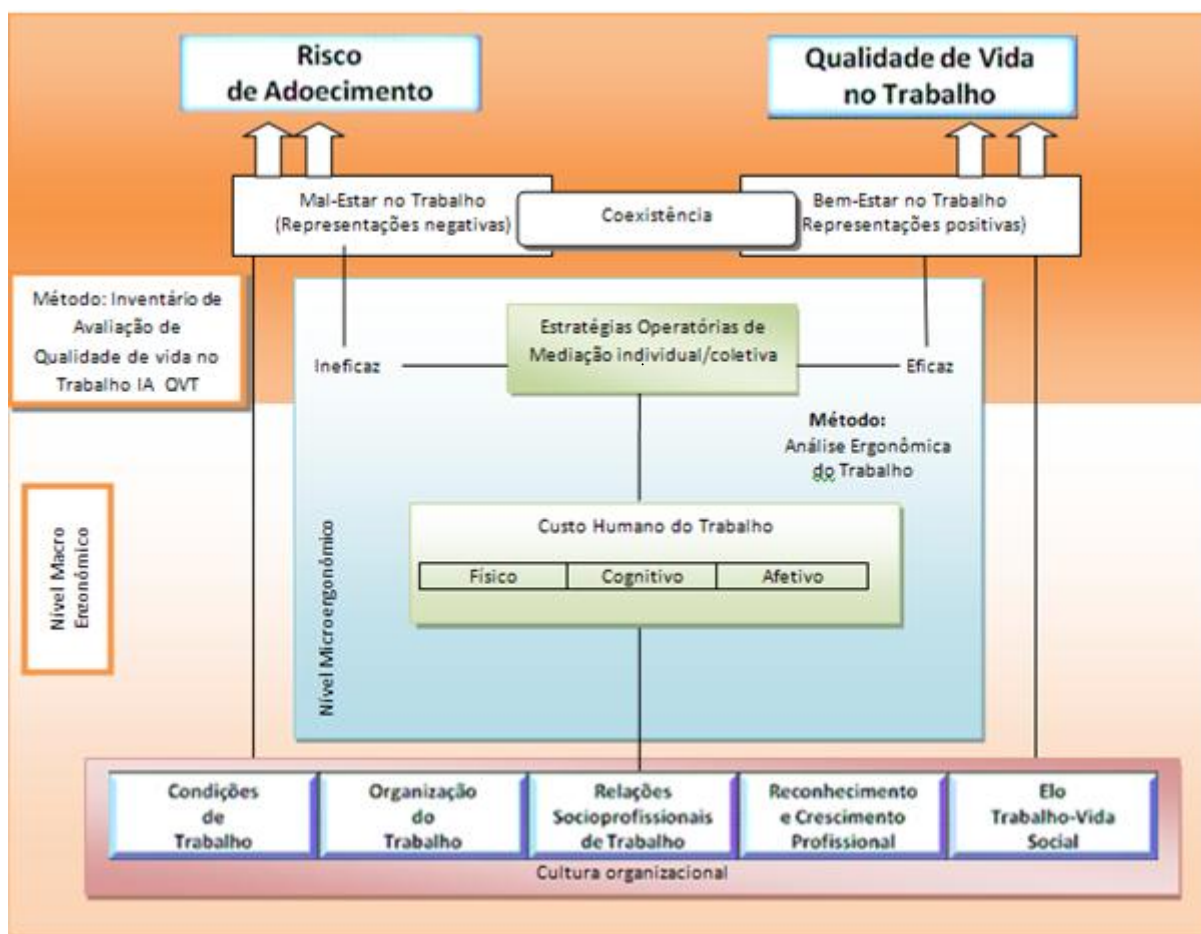


Figura 2: Modelo descritivo teórico-metodológico de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.

Utilizando os estudos de Amalberti, Montmollin & Theureau (1991), Figueira (2014) apontou que, para estes autores, a ergonomia têm quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular. E para ela, nessa perspectiva, o modelo se caracteriza por um corpo de conhecimentos datados, portanto provisórios, que serve como motor de inferência para validação científica de dados obtidos e tem o papel heurístico para explicar o mecanismo e os fatores constitutivos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O modelo descritivo busca, portanto, explicitar os níveis analíticos que o compõe, os fatores e as dimensões que o integram e os métodos correspondentes em cada nível. (Ferreira, 2012).

Para fins deste estudo, utiliza-se a abordagem de viés preventivo, no seu nível microeconômico, com base no diagnóstico que surge como resultado da utilização do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT).

Esta é uma ferramenta de pesquisa que, segundo Ferreira (2012), “permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma dada organização”

Para Ferreira (2012), o IA_QVT produz, como resultados principais:

- (a) um diagnóstico rápido, com base nas avaliações dos trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização na qual trabalham;
- (b) informações importantes que poderão servir de alicerces para a elaboração de uma política de QVT fundamentada nas expectativas e necessidades dos respondentes;
- (c) apontamento de indicadores (comportamentais, epidemiológicos e perceptivos) de QVT que auxiliam na elaboração, criação e gestão do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT); e
- (d) monitoramento da QVT na organização.

Nesse cenário, será utilizada parte qualitativa no IA_QVT, a qual é constituída por quatro perguntas abertas cujas respostas representam a óptica dos trabalhadores quanto o bem-estar e o mal-estar.

4 Método

A pesquisa será realizada na área administrativa da sede de uma autarquia federal, e será de caráter qualitativo, definido como um conjunto de técnicas utilizadas na obtenção de dados de um número relativamente pequeno de respondentes, sem que sejam analisados com técnicas estatísticas.

As especificidades metodológicas são baseadas na abordagem preventiva de QVT, segundo Ferreira (2012), em sua parte qualitativa, que permite a identificação dos fatores de mal-estar e bem-estar no ambiente de trabalho, na visão dos servidores/colaboradores, bem como extrair informações essenciais nas respostas às quatro questões abertas que serão apresentadas aos participantes.

Silva e Assis (2010) citaram em seus estudos a concepção de Minayo (2007), qual seja:

[...] as metodologias qualitativas são aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, relações, estruturas sociais, sendo estas compreendidas como construções humanas significativas. No intuito de

interpretar os significados sejam estes de natureza psicológica ou sociocultural trazidos pelos indivíduos no que diz respeito aos múltiplos fenômenos inerentes ao campo saúde-doença (BOGDAN; BIKLEN, 1998 apud TURATO, 2005) surge o método clínico-qualitativo, o qual pode ser entendido segundo Turato (2005) como um refinamento dos métodos qualitativos das Ciências Humanas, voltado exclusivamente para os setting de vivências em saúde.

4.1 Tipificação e delineamento da pesquisa

4.1.1 Campo da pesquisa (organização)

A autarquia conta, atualmente, com cerca de mil e duzentos servidores e colaboradores. Esse caráter aproximado ou flutuante deve-se ao fato de que são frequentes os pedidos de vacância, exoneração e aposentadoria dos servidores.

A autarquia conta com três carreiras e um Plano Especial de Cargos (PEC). Aproximadamente 50% dos servidores da autarquia pertencem ao PEC, e grande parte deles já está apta a se aposentar, restando assim um número aproximado de seiscentos servidores que permanecerão ativos nos próximos cinco anos. Em que pese essa situação administrativamente delicada, não há previsão para a realização de concurso públicos nos próximos anos.

A autarquia tem por finalidade promover o planejamento e o fomento da exploração mineral e do aproveitamento dos recursos minerais e superintender as pesquisas geológicas, minerais e de tecnologia mineral, bem como assegurar, controlar e fiscalizar o exercício das atividades de mineração em todo o território nacional, na forma do que dispõem o Código de Mineração, o Código de Águas Minerais, os respectivos regulamentos e a legislação que os complementa.

4.1.2 Participantes

Participaram da pesquisa os servidores e colaboradores da área administrativa de uma autarquia pública federal.

As variáveis consideradas foram: 1) idade; 2) escolaridade; 3) estado civil; 4) cargo; 5) lotação; 6) vínculo; 7) tempo de exercício; 8) carga horária de trabalho.

Os gráficos que se seguem mostram, em números absolutos e percentuais, a distribuição dos servidores/colaboradores que participaram da pesquisa, segundo a

idade (Gráfico 2);, o estado civil (Gráfico 3), o grau de escolaridade (Gráfico 4), o cargo ou situação funcional junto à autarquia (Gráfico 5), e o sexo (Gráfico 6).

Gráfico 2: Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes, da pesquisa, segundo a idade

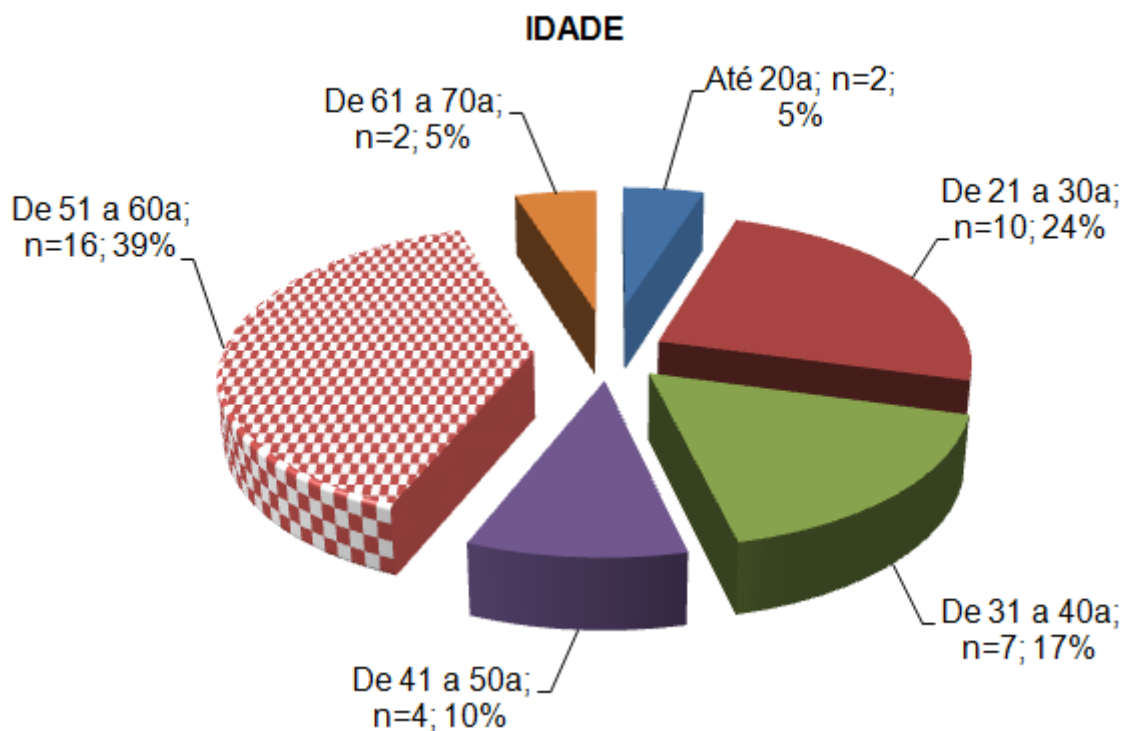


Gráfico 3: Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo o estado civil

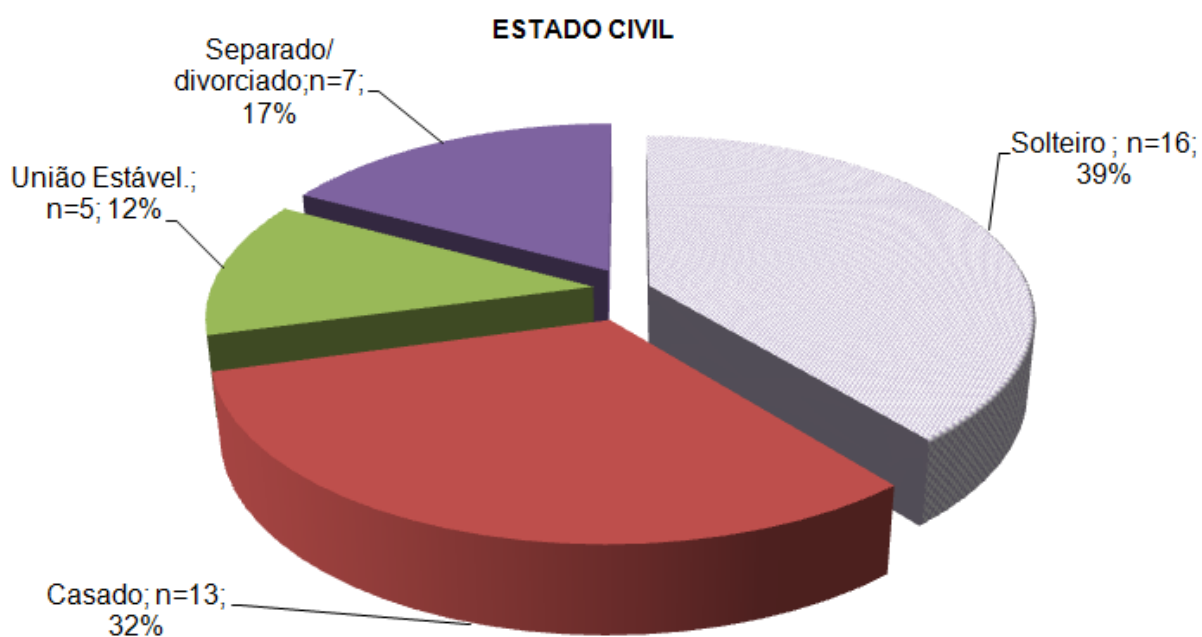


Gráfico 4: Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo o grau de escolaridade

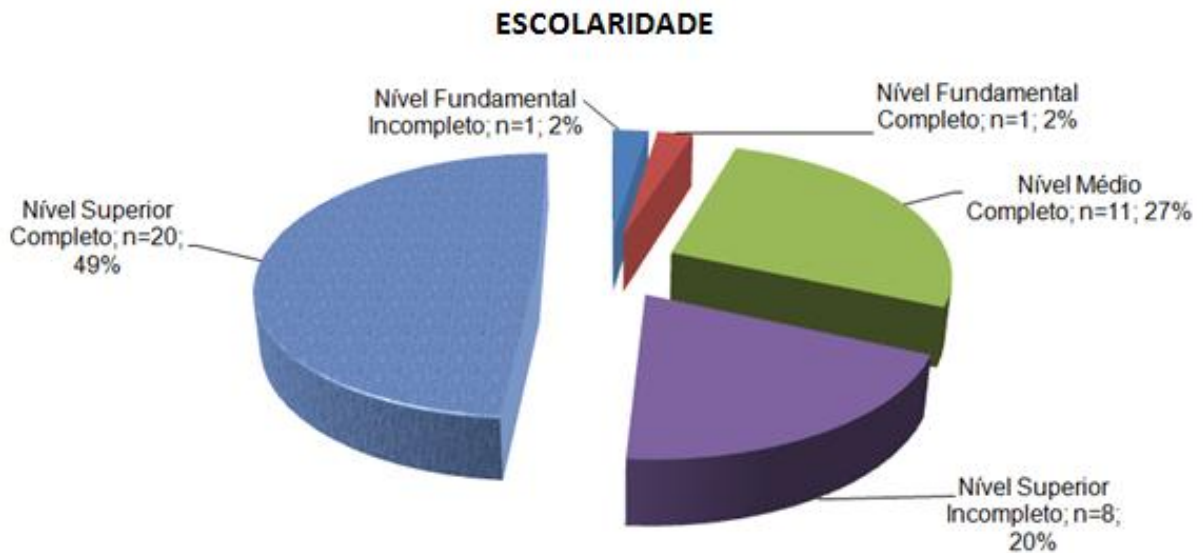


Gráfico 5: Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo a situação funcional

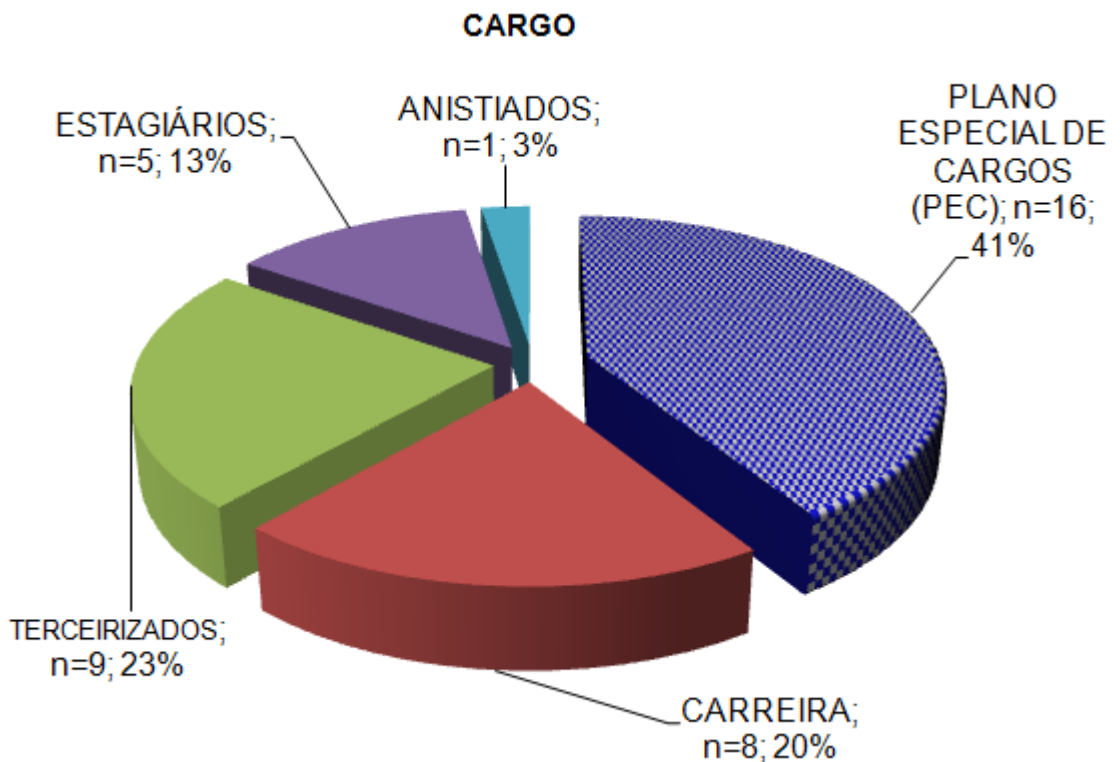


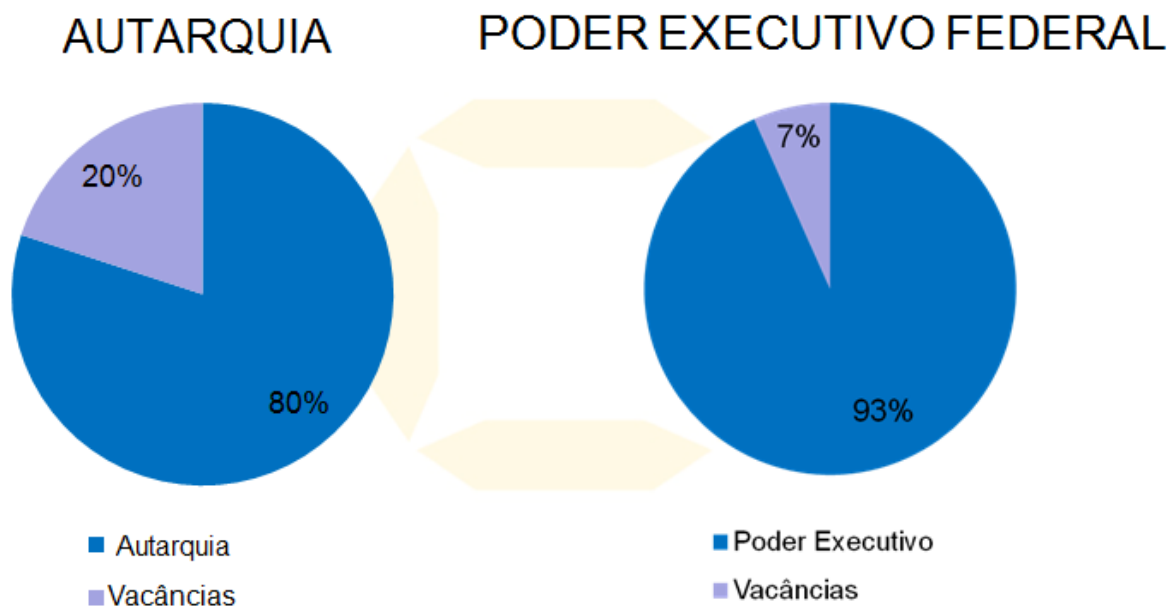
Gráfico 6: Números absolutos e percentuais de servidores/colaboradores participantes da pesquisa, segundo o sexo



Os servidores da autarquia são integrantes de uma carreira ou do Plano Especial de Cargos (PEC). A carreira foi criada pela Lei nº 11.046, de 27 de dezembro de 2004. O PEC é composto pelos cargos de provimento efetivo do Plano de Classificação de Cargos – PCC, instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, ou de planos correlatos das autarquias e fundações públicas, não integrantes de carreiras estruturadas, regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, pertencentes ao quadro de pessoal da autarquia, nela lotados em 1º de julho de 2004, ou que para ela vieram a ser redistribuídos, desde que as respectivas redistribuições tenham sido requeridas até 30 de abril de 2004. (redação do art. 3º da Lei no 11.046, de 27 de dezembro de 2004)

Os servidores e colaboradores da área-meio da autarquia salientam em suas respostas sobre a má distribuição de tarefas. Este é um reflexo de um cenário instalado pela falta de renovação do quadro de servidores, pois, embora tenha havido um concurso em 2006 e outro em 2009, o número de vagas solicitadas na autarquia é, percentualmente, superior ao verificado no Poder Executivo federal (Gráfico 7). Como agravante, grande parte dos servidores da autarquia pertence ao PEC e a grande maioria deles está próximo da aposentadoria.

Gráfico 7: Números relativos de vacâncias na autarquia-alvo da pesquisa e no Poder Executivo federal – 2013



Fonte: BONOMO, A.M.S. **Dimensionamento da força de trabalho** (estudo preliminar). 2013, apresentado à Diretoria de Gestão Administrativa.

O Gráfico 8 mostra que 28% dos servidores de nível superior da área administrativa não integram a carreira da autarquia, e 20% deles já recebem o abono de permanência, conforme constatado nos Gráficos 8 e 9.

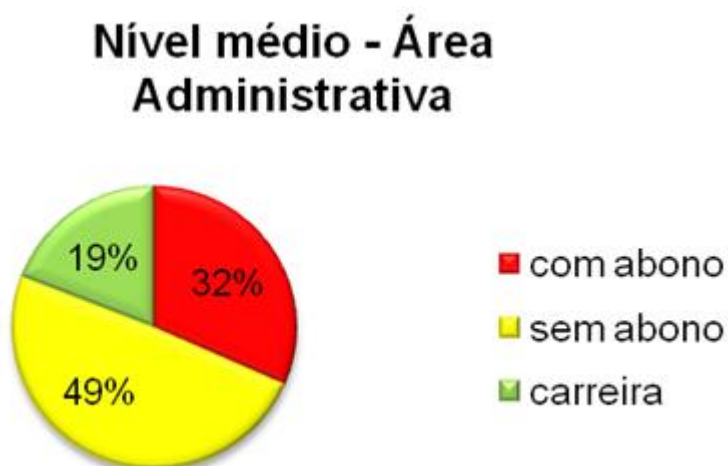
Gráfico 8: Números relativos de servidores de nível superior, da área administrativa, pertencentes à carreira da autarquia e ao PEC – 2013



Fonte: BONOMO, A.M.S. **Dimensionamento da força de trabalho** (estudo preliminar), 2013, apresentado à Diretoria de Gestão Administrativa.

O Gráfico 9 mostra os mesmos dados do anterior, relativos aos servidores de nível médio.

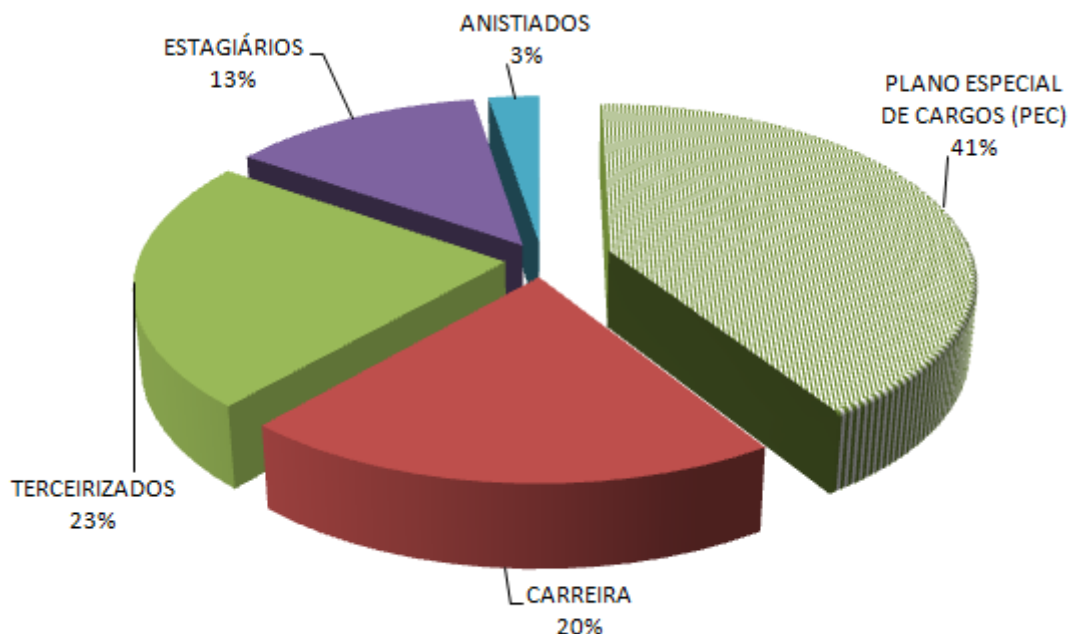
Gráfico 9: Números relativos de servidores de nível médio, da área administrativa, pertencentes à carreira da autarquia e ao PEC – 2013



Fonte: BONOMO, A.M.S. **Dimensionamento da força de trabalho** (estudo preliminar), 2013, apresentado à Diretoria de Gestão Administrativa.

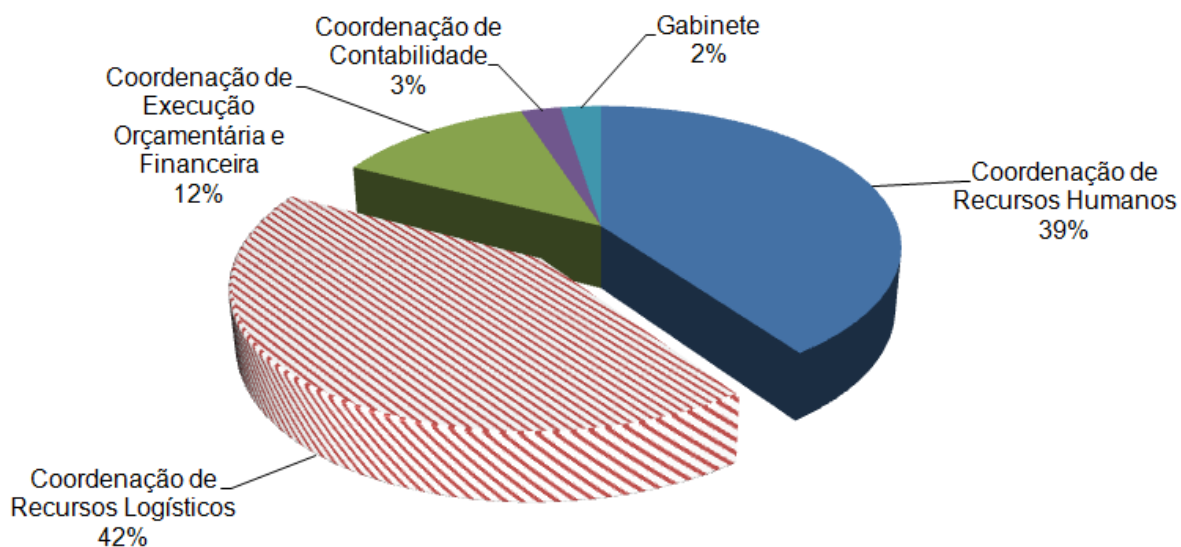
A caracterização laboral demonstrou a participação de 41% dos integrantes do PEC, seguido por 23% de terceirizados, 20% da carreira, 13% de estagiários e 3% de anistiados, como mostra o Gráfico 10:

Gráfico 10: Números relativos de servidores/colaboradores que participaram da pesquisa, segundo a situação funcional em relação à autarquia



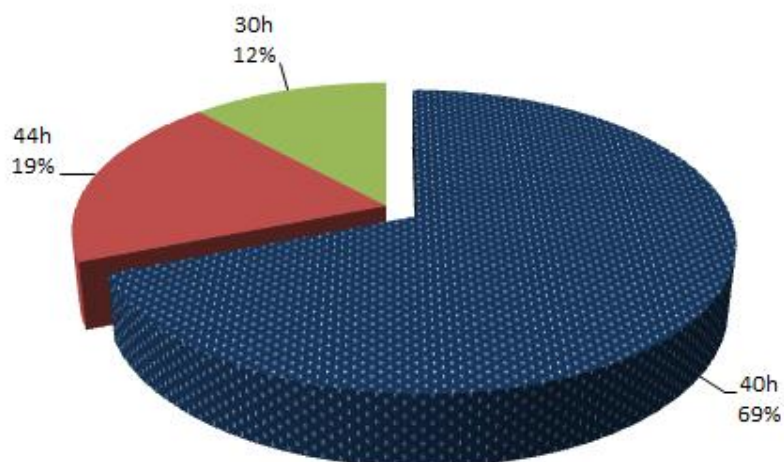
O Gráfico 11 mostra os percentuais de servidores/colaboradores participantes, segundo o local de lotação na autarquia.

Gráfico 11: Distribuição dos participantes, segundo o local de lotação



O Gráfico 12 mostra números relativos dos participantes, segundo a carga horária semanal de trabalho. Como se pode verificar, a grande maioria – 69% – trabalha 40 horas por semana.

Gráfico 12: Distribuição dos participantes, segundo a carga horária semanal



Em relação ao tempo de efetivo exercício, o maior número de respondentes (20%) trabalham há 4 anos na autarquia, ou seja, são os novos servidores da carreira.

4.1.3 Instrumento

Na pesquisa foi utilizado o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA-QVT), na sua parte qualitativa, proposto por Ferreira (2009). O inventário é constituído por três questões abertas, cujas respostas deverão complementar os três primeiros trechos abaixo especificados, e um quarto item – Comentários e sugestões –, que deverá ser respondido a critério do servidor:

- *“Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”*
- *“Quando penso no meu trabalho no [nome do órgão], o que me causa mais bem-estar é...”;*
- *“Quando penso no meu trabalho no [nome do órgão], o que me causa mais mal-estar é...”;*
- *“Comentários e sugestões”.*

4.1.4 Procedimentos

Inicialmente, o instrumento da pesquisa foi preparado com as adaptações necessárias nos itens relativos ao perfil demográfico e profissiográfico dos participantes e ao nome da instituição, de forma a personalizar o instrumento à realidade investigada.

O questionário aplicado foi fundamentado com base nas orientações da Resolução MS 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, diretrizes éticas relativas: (a) à participação voluntária; (b) à possibilidade de desistência em participar a qualquer tempo sem acarretar nenhum prejuízo ou dano pessoal; (c) à inexistência de riscos para as atividades de trabalho ou para o órgão; (d) ao sigilo ético no tratamento dos resultados e (e) à liberdade para não se identificar.

Recebida a autorização da Coordenação de Recursos Humanos da instituição, procedeu-se ao convite aos servidores/colaboradores da área administrativa para assistirem a uma palestra de apresentação da proposta, na qual,

apesar da ampla divulgação por e-mail, compareceram 22 servidores/colaboradores, incluindo o Diretor de Gestão Administrativa – Substituto.

Em seguida, os questionários, o perfil demográfico e profissiográfico e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foram enviados por e-mail a todos os servidores/colaboradores da Diretoria de Administração, público escolhido para responder à pesquisa, por serem de acesso mais propício.

A pesquisa foi realizada nos dias 15 a 17 de setembro de 2014, e do quantitativo de 160 e-mails enviados, foi recebido o total de 42 respostas, ou seja, 26,25%.

4.2 Análise e tratamento de dados

Os dados da pesquisa foram tratados por meio da análise de conteúdo definida por Bardin (1970) da seguinte forma:

[...] Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo tem como foco a reflexão sobre as particularidades da pesquisa e, com rigor científico, é baseada na dedução, ou seja, na inferência fundamentada por indicadores combinados. Assim, é possível descobrir as causas de uma situação corrente. Neste tipo de análise os dados são subjetivos e só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

Para Bardin (1970), a análise de conteúdo “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

Bardin (1970) trata a análise de conteúdo por meio da descrição analítica que, para ela, “funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Desta forma, a descrição analítica utilizada na análise de conteúdo é conceituada como uma forma de tratar a informação contida nas mensagens e, assim, cria-se um instrumento de análise de significados e significantes, onde são estudados os temas e os procedimentos.

A descrição das mensagens coletadas em uma pesquisa deve ser objetiva, sistemática, e quantitativa, de modo que permita a investigação e a interpretação dos significados. O resultado será uma representação compacta da informação, onde o conteúdo e o resultado possam evidenciar a realidade do contexto. Nesta técnica a análise é precipuamente temática, frequencial e transversal.

As respostas coletadas no formulário IA-QVT, parte qualitativa, constituída por três questões abertas e um quarto item de comentários e sugestões, foram codificadas e enumeradas de acordo com os fatores estruturadores de QVT levantados por Ferreira (2012).

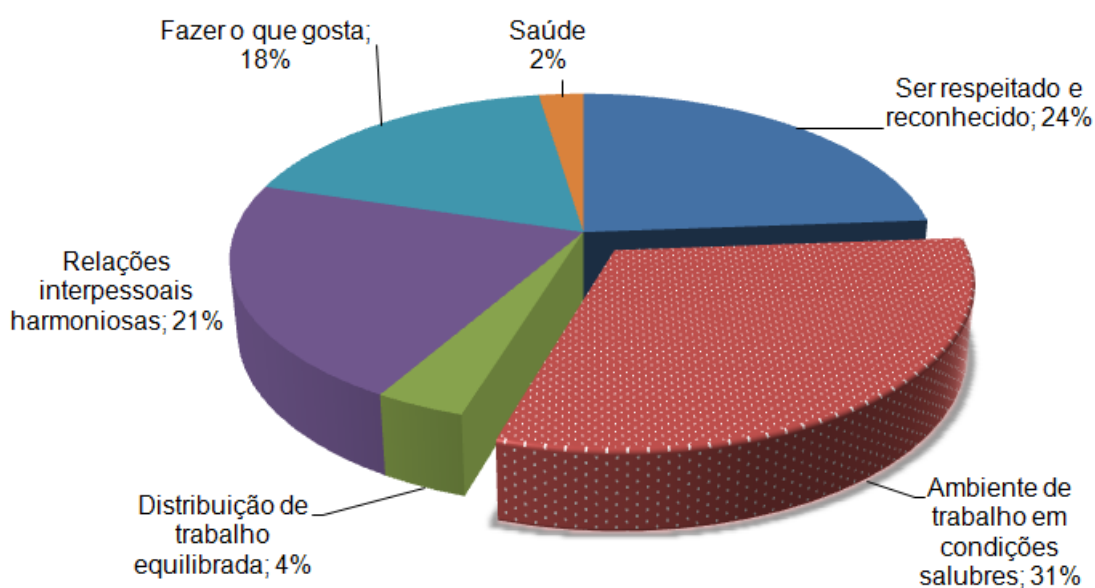
5 Resultados e discussão

São apresentados, neste tópico, os resultados alcançados para cada item das Condicionantes da Qualidade de Vida no Trabalho, apresentadas por Ferreira (2012).

Das respostas recebidas, verificou-se 100% de adesão nas três questões abertas, porém houve um índice de abstenção de 39% para o item “Comentários e sugestões”.

Para a questão nº 1 (“Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”) foi obtido o resultado mostrado no Gráfico 13.

Gráfico 13: Percepção de QVT dos servidores/colaboradores



3. As respostas mais representativas à a questão nº 1 são as mostradas na Fig.

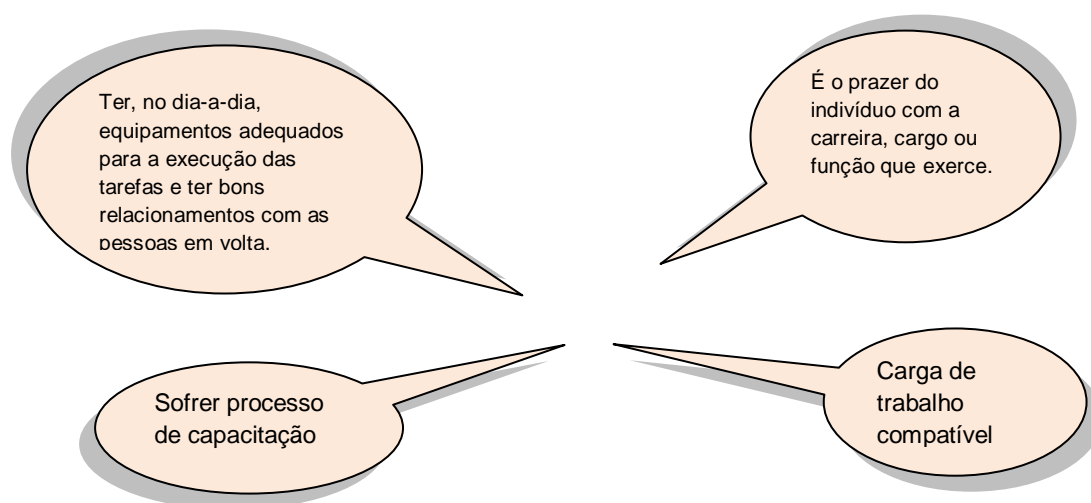


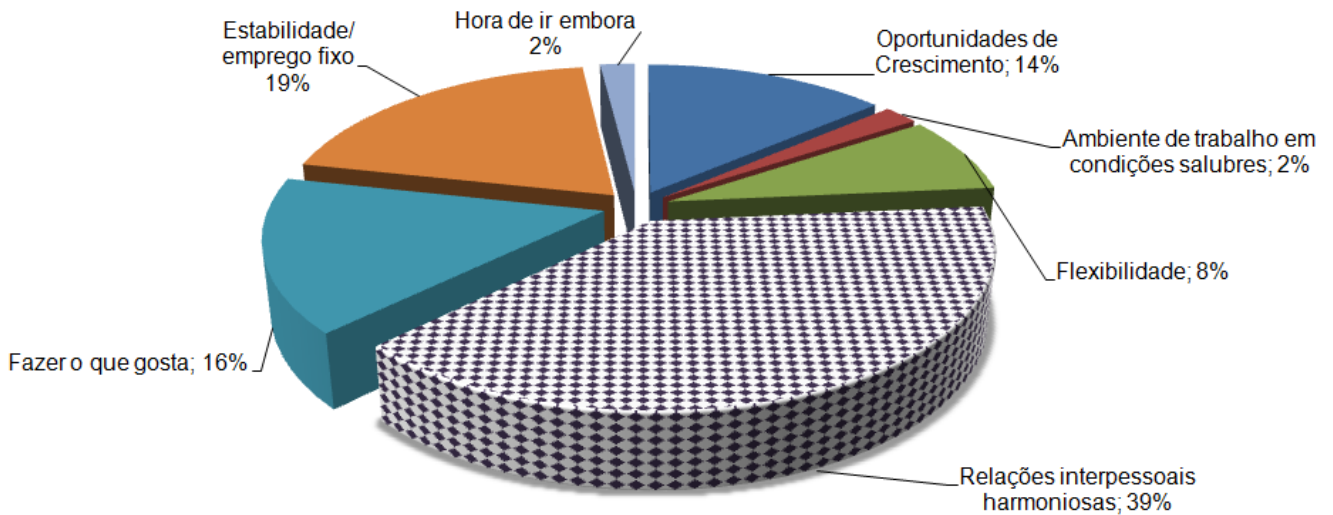
Figura 3: Respostas mais representativas à questão nº 1

Percebe-se, nas respostas, a prevalência pelas condições de trabalho e suporte organizacional como fatores estruturantes de QVT na percepção dos servidores e colaboradores, que pode ser entendida como o conjunto de elementos formado pelas condições que pressupõem uma remuneração justa, ambiente salubre, bom tratamento entre os colegas, bom ambiente de trabalho, incentivo e valorização no trabalho. Desta forma, infere-se que o alinhamento de todas as condições positivas torna as pessoas mais satisfeitas no trabalho e assim o ambiente torna-se propício à instalação da QVT. Essas condições irão se refletir na vida familiar, afetiva, social e comunitária dos trabalhadores.

As condições do ambiente de trabalho refletem-se na produtividade do trabalhador. Ambientes desfavoráveis à saúde, à segurança e às boas relações interpessoais são responsáveis, em grande parte, pela queda da eficácia e da eficiência de alguns servidores/colaboradores, e até mesmo de toda uma equipe.

É interessante perceber que, apesar de as condições de trabalho serem prevalentes nos conceitos de QVT, este fator estruturante não é considerado nas representações de bem-estar, pois apenas um respondente assinalou esse item como causa de bem-estar na autarquia. Este fato é comprovado na tabulação das respostas à questão nº 2: “Quando penso no meu trabalho na autarquia, o que me causa mais bem-estar é...”, conforme pode ser conferido no Gráfico 14:

Gráfico 14: Percepção de bem-estar dos servidores/colaboradores



As respostas mais representativas à questão nº 2 são as mostradas na Fig. 4:

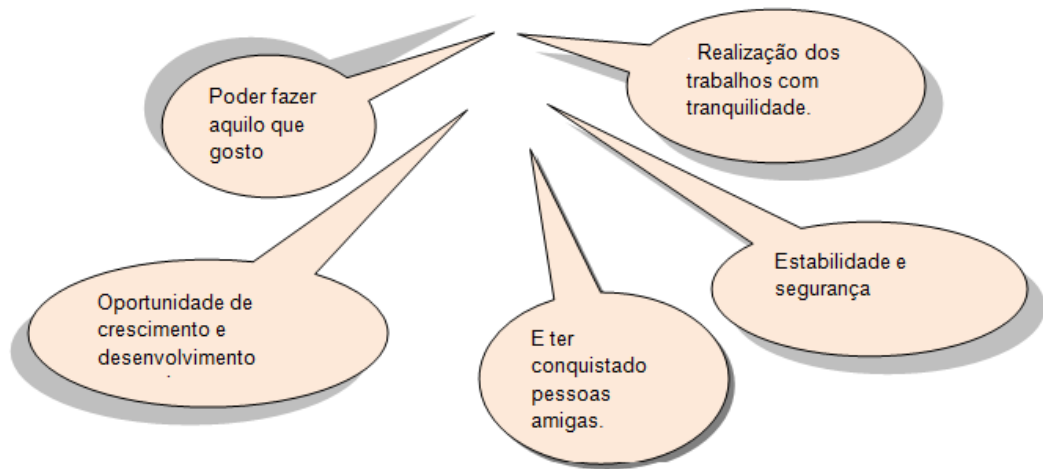


Figura 4: Respostas mais representativas à questão nº 2

Percebe-se que as relações socioprofissionais no trabalho são evidenciadas nas respostas, enquanto as condições de trabalho e suporte organizacional são quase desconsideradas para este contexto.

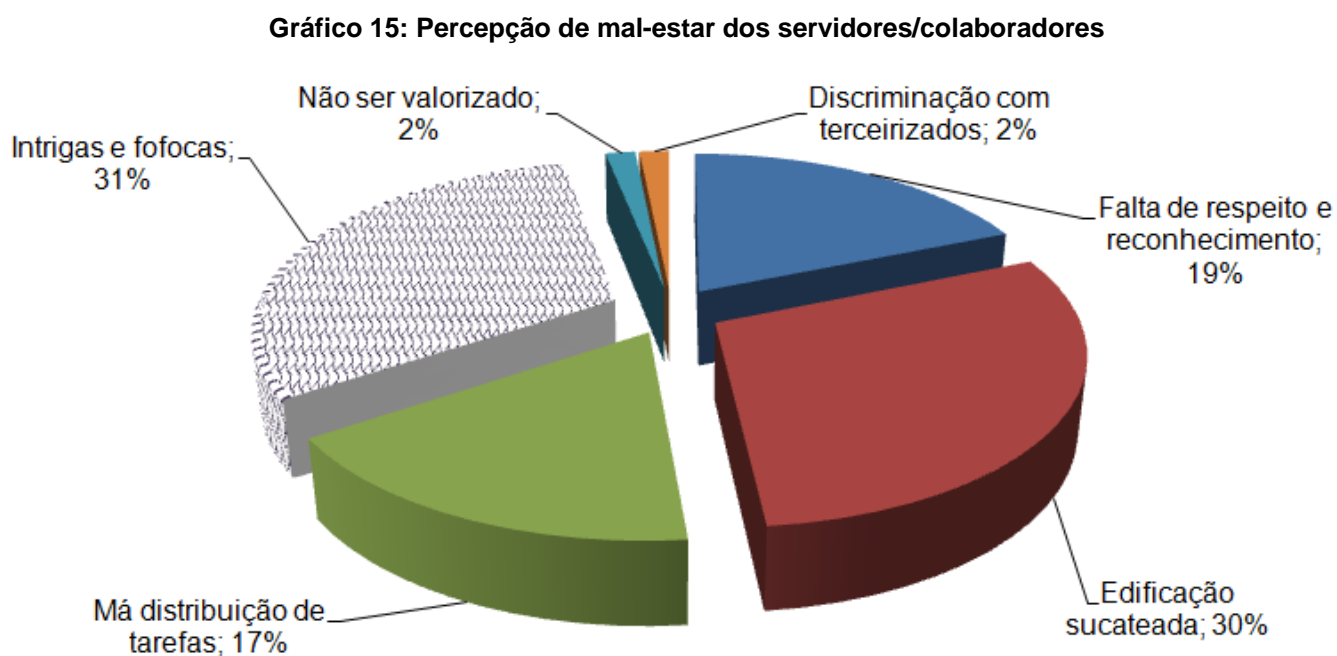
As relações interpessoais no trabalho representam de valor substancial para o bom desempenho profissional, pois no desenvolvimento desta qualidade pode-se alcançar respostas às necessidades dos trabalhadores e promover uma cultura de resolução de conflitos entre equipes e/ou funcionários. A compreensão e aplicação

de técnicas de gerenciamento de conflitos podem impactar nos resultados, eficiência e eficácia, em longo prazo, de um trabalho.

Indubitavelmente, como tudo o que abarca pessoas, os problemas de relacionamento no trabalho aparecem. E o relacionamento, além de problema, pode ser também a motivação para o bom desempenho das funções. Por isto, o desenvolvimento de uma comunicação clara, objetiva e transparente, com cooperação, é essencial para a manutenção das boas relações humanas no trabalho com obtenção de resultados satisfatórios para a empresa.

Este confronto entre bem-estar e mal-estar causados pelas relações interpessoais no trabalho ficou evidente na tabulação da pesquisa, visto que o mesmo número de respostas para as relações socioprofissionais foi encontrado para as questões nº 2 e 3, quais sejam: “Quando penso no meu trabalho na autarquia, o que me causa mais bem-estar é...” e “Quando penso no meu trabalho na autarquia, o que me causa mais mal-estar é...”.

O Gráfico 15 mostra as respostas à questão nº 3 – “Quando penso no meu trabalho na autarquia, o que me causa mais mal-estar é...” – e respectivos percentuais de respondentes.



As respostas mais representativas à questão nº 3 são mostradas na Fig. 5.

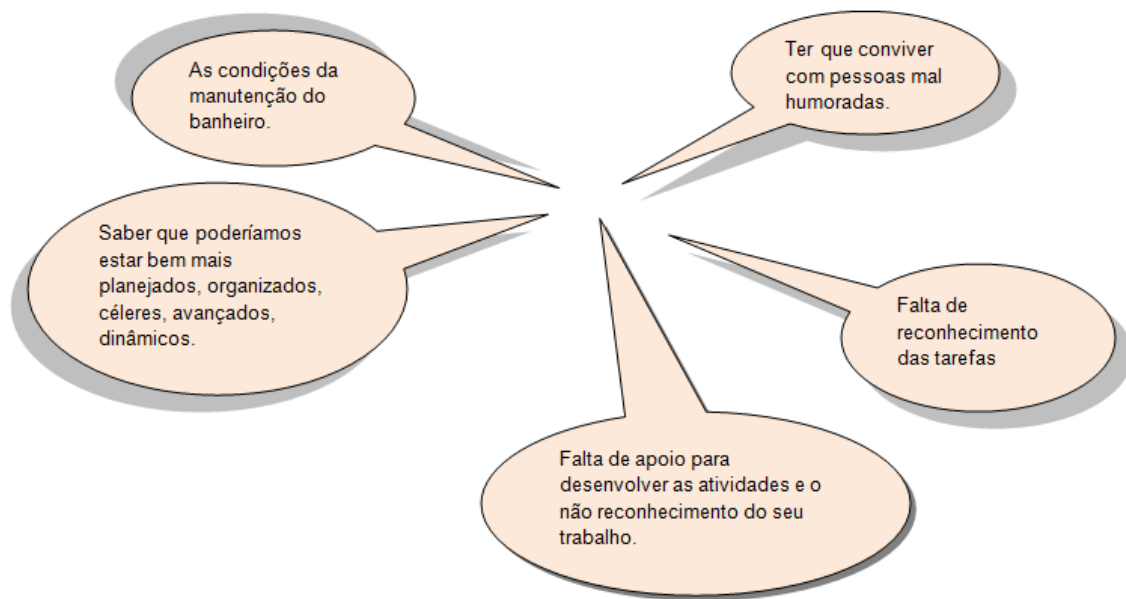


Figura 5: Respostas mais representativas à questão nº 3

Evidencia-se que as experiências de um adulto, em sua grande parte, são vividas em ambientes de trabalho e, por isso, cria-se a necessidade de debater sobre o assunto, incluindo a abordagem sobre as características psicossociais dos indivíduos que estão inseridos nas organizações e, especialmente, como estas as afetam.

O equilíbrio das relações socioprofissionais é vital num ambiente organizacional, que pode tornar-se prazeroso ou estressante, produtivo ou infértil. O tratamento dado às relações humanas irá determinar o resultado de trabalho dos indivíduos. Relações saudáveis resultam em ações, tomada de decisão, pensamento produtivo e resolução de problemas. Relações contaminadas provocam insatisfação, desídia, intrigas e falta de resultados.

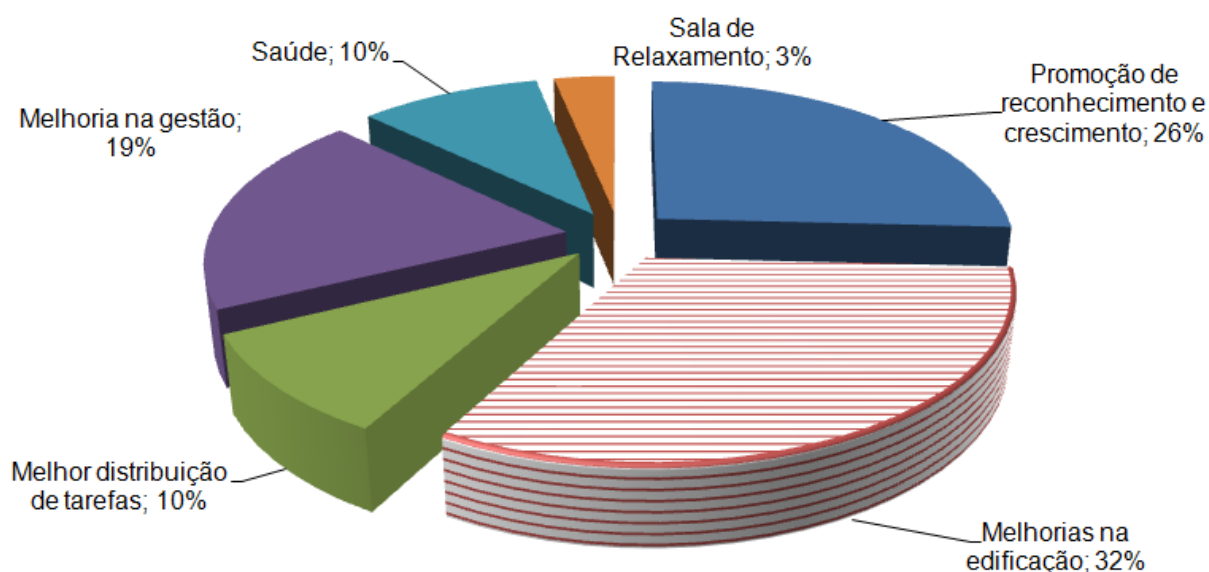
A percepção de mal-estar deve servir de alerta aos gestores sobre a importância de se repensar as relações de trabalho.

Percebe-se na tabulação que, mesmo que as condições de trabalho e o suporte não sejam fatores condicionantes de bem-estar para os servidores/colaboradores da autarquia, são condições estruturantes para o mal-estar, pois 30% alegaram que os fatores ambientais, edificação, remuneração, entre outros, provocam mal-estar na autarquia.

Nesse cenário de intensificação de negatividades nas condições de trabalho, dentro de um sistema deteriorado (onde há reclamações de falta de estrutura básica), geralmente com precariedade de recursos materiais e humanos e com condições ambientais e físicas pouco favoráveis, é requerido do servidor/colaborador o resultado de um trabalho de qualidade, com celeridade e eficácia.

Como já foi mencionado, o item nº 4 – “Comentários e sugestões” –, não teve completa adesão dos respondentes. No entanto, o maior número de respostas (32%) está relacionado também com as condições de trabalho e suporte organizacional (melhorias na edificação), conforme mostra o Gráfico 16.

Gráfico 16: Comentários e sugestões dos servidores/colaboradores para que, na concepção deles, tenha QVT na Autarquia.



Os comentários e sugestões mais representativos são mostrados na Fig. 6:

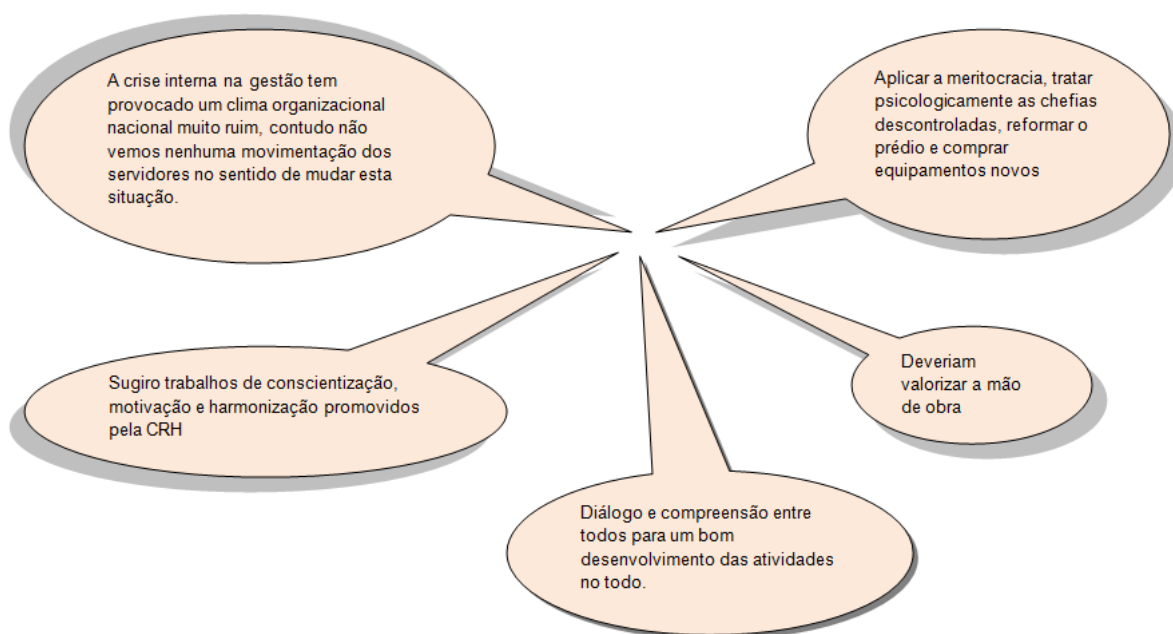


Figura 6: Comentários mais representativos e respectivos percentuais de respondentes

Os desafios colocados aos servidores/colaboradores da autarquia são cada vez mais exigentes e constantes, submetendo-os a um ritmo de trabalho acelerado. O retrato da autarquia demonstra cada vez com um número menor na força de trabalho e com um cenário de desvalorização profissional, com baixíssima conservação da estrutura física. Pelos relatos, nota-se que estes fatores contribuem para o mal-estar dos sujeitos desta pesquisa.

Nas respostas às três questões propostas na pesquisa, bem como nos comentários e sugestões obtidos, são retratadas reclamações relativas ao âmbito interpessoal, às condições e à organização do trabalho, e a outros aspectos pertinentes. Assim, nota-se que os dados da pesquisa demonstram que, quando os servidores/colaboradores reportam-se a fatores de mal-estar, há a predominância de relatos quanto aos fatores externos e, em contrapartida, quando se trata de bem-estar, os fatores internos, pessoais são mais relevantes.

A partir do próximo tópico as respostas a cada pergunta foram acondicionadas em grupos, por fatores. Em cada resultado, faz-se uma abordagem da significância de cada fator.

5.1 Condições de trabalho e suporte organizacional

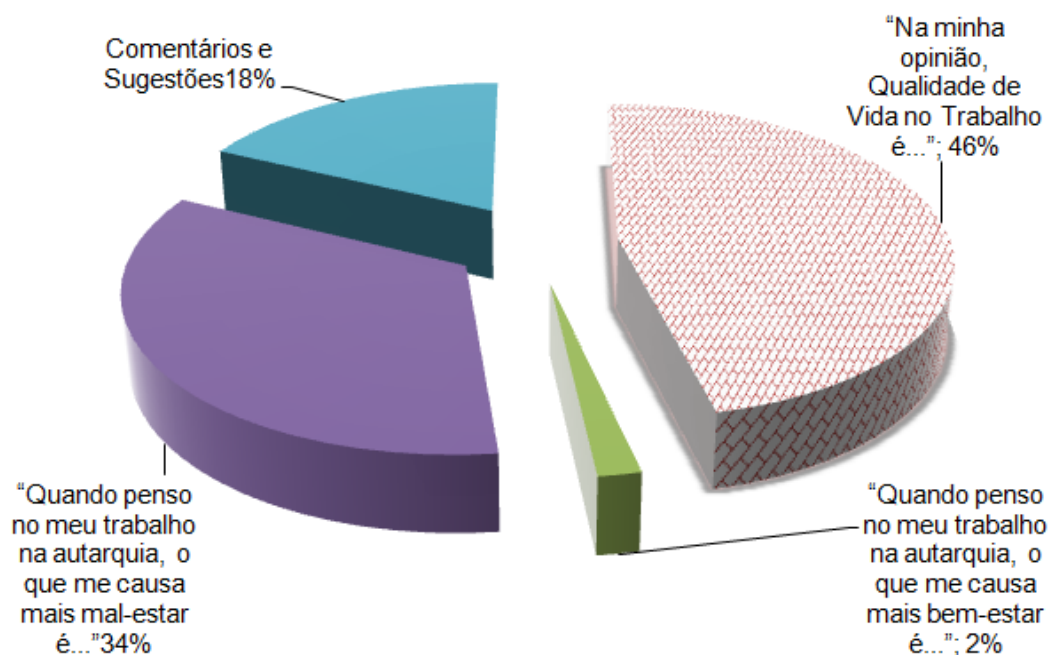
O resultado da análise mostra que, para os respondentes, a percepção de QVT está relacionada principalmente às Condições adequadas de trabalho e Suporte Organizacional, com 46% de respostas que levam a esta condicionante.

Os elementos que integram esse fator são:

- Equipamentos arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts.
- Ambiente físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.
- Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários).
- Matéria-prima: materiais, bases informais.
- Suporte organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.

A percepção dos servidores/colaboradores alusiva às condições de trabalho na autarquia investigada foi perceptível em todas as questões apresentadas, como se vê no Gráfico 17:

Gráfico 17: Condições de trabalho e suporte organizacional – percentagem de respostas



Quando se trata de bem-estar, a porcentagem de respostas é mínima, levando à inferência de que as condições ambientais, estruturais e remuneratórias não são satisfatórias.

Ferreira (2012), declarou que

[...] a OIT formaliza a importância das condições de trabalho que preservem a saúde e a segurança dos trabalhadores, ao incluir esse item na convenção intitulada Declaração sobre a Justiça social para uma Globalização Equitativa, aprovada em 2008.

Ferreira (2012) cita Bonnardel (1943) e Wisner (2004), na seguinte fala: “a adequabilidade das condições de trabalho a quem trabalha é requisito essencial de QVT, conforme preconiza a ergonomia da atividade.”

Quando se fala em ergonomia, o pensamento logo se volta para a postura correta ou para o mobiliário ideal. No entanto, o conceito de ergonomia é mais amplo. Ferreira (2009) classifica a ergonomia como a ciência do trabalho, envolvendo não só as condições de trabalho, mas aspectos como as relações sócio-profissionais e as normas, rotinas e procedimentos do mundo corporativo. "Ergonomia não é cadeirologia", decreta o mesmo autor.

Na pesquisa, as respostas mais representativas para o fator “condições de trabalho e suporte organizacional” são as mostradas na Fig. 7.

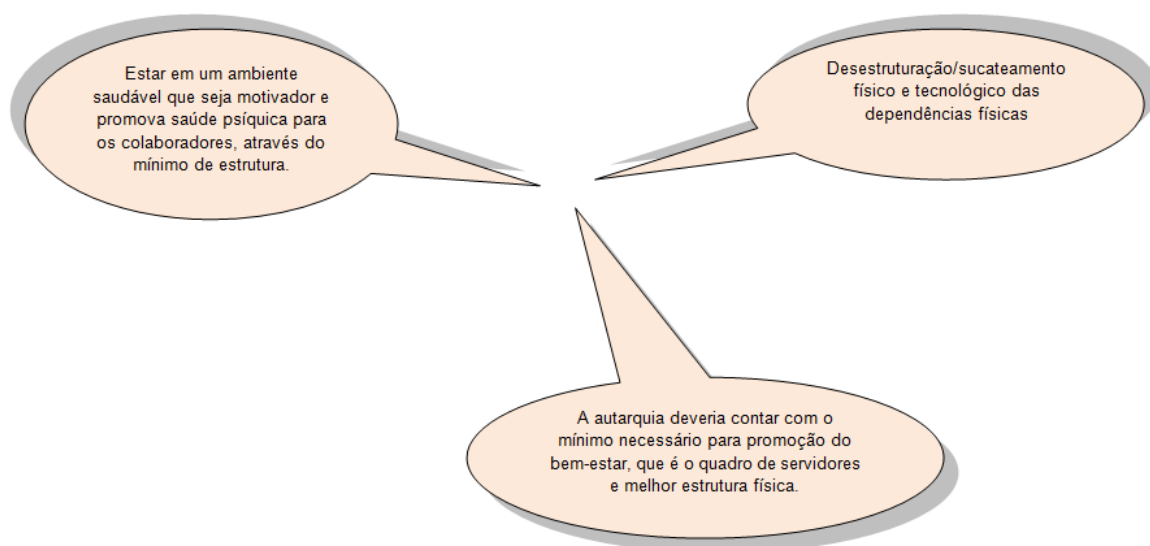


Figura 7: Respostas mais representativas para o fator “Condições e trabalho e suporte organizacional”

A adequação do ambiente de trabalho é objeto da Norma Regulamentadora (NR) 17, instituída pela Portaria nº 3.751, de 23 de novembro de 1990, do Ministério do Trabalho e Previdência Social, a qual estabelece parâmetros que “permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente”, e que trata especificamente da ergonomia. Essa norma apresenta parâmetros para a adequação do posto de trabalho e para a organização do trabalho. O objetivo é adaptar as condições laborais, dando um arranjo à área de trabalho para a economia de movimentos, redução de manipulações e repetições, melhora do ritmo do trabalho, adequação do formato ao operador, o que possibilita a diminuição da atividade muscular [Nascimento; Moraes (2000), *apud* Rosa – data não disponível].

Rosa (data não disponível) comenta a NR 17 da seguinte forma:

[...] A obrigação da análise ergonômica do trabalho para a avaliação da adaptação das condições de trabalho às características do trabalhador, segundo a norma, é do empregador. De forma pontual, os principais fatores ergonômicos, de saúde e de segurança, com suas respectivas metas e indicadores estabelecidos na NR-17 são:

- levantamento, transporte e descarga individual de materiais;
- mobiliário dos postos de trabalho;
- equipamentos dos postos de trabalho;
- condições ambientais de trabalho, e
- organização do trabalho.

5.2 Organização do trabalho

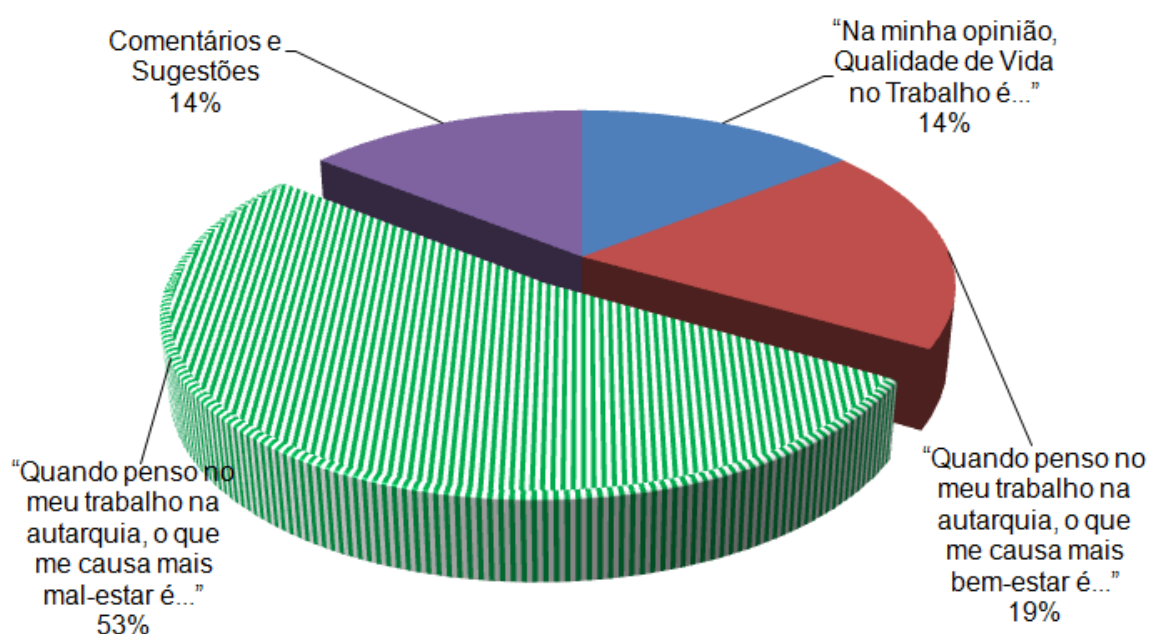
Os elementos que integram esse fator são:

- divisão do trabalho: hierárquica; técnica; social;
- missão, objetivos e metas organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens;
- trabalho prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos;
- tempo de trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade;
- processo de trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão;
- gestão do trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina;

- padrão de conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas, higiene; trajas/vestimentas.

A percepção dos servidores/colaboradores alusiva à organização do trabalho na autarquia investigada foi representada como se vê no Gráfico 18.

Gráfico 18: Percepção dos servidores/colaboradores alusiva à organização do trabalho e respectivos percentuais de respondentes



Para Todescat (sem data disponível)

A organização do trabalho tem papel fundamental no processo de QVT. Nos programas usuais de formação em gestão, observa-se a tendência em valorizar a objetividade em detrimento da subjetividade. É nesse sentido, que o presente artigo mostra a importância da mudança na gestão de pessoas de forma a valorizar o colaborador para que este possa ser o ativo intelectual do funcionamento e da eficiência das organizações.

As respostas mais representativas para o fator “Organização do trabalho” são as mostradas na Fig. 8.

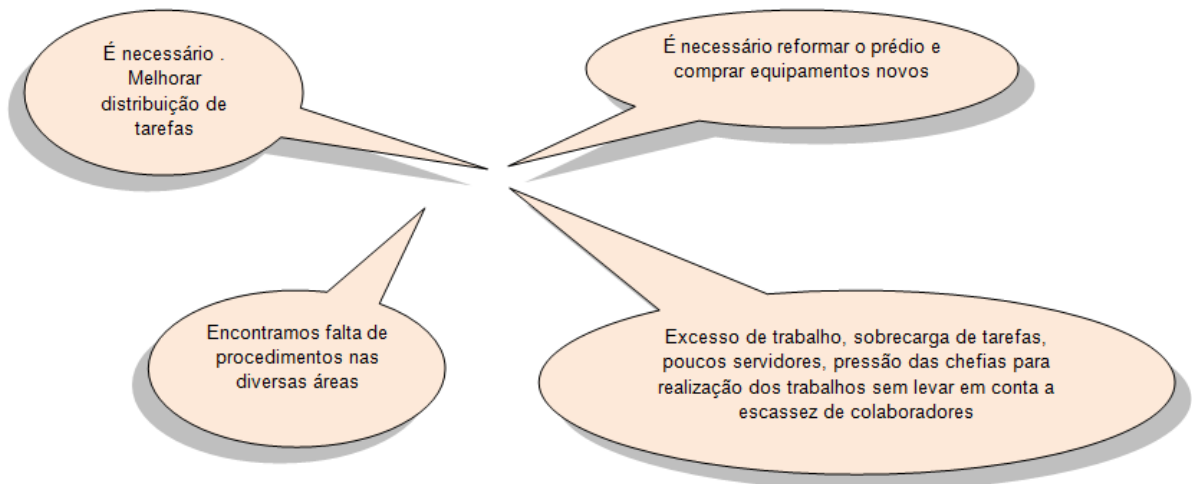


Figura 8: Respostas mais representativas para o fator “Organização do trabalho”.

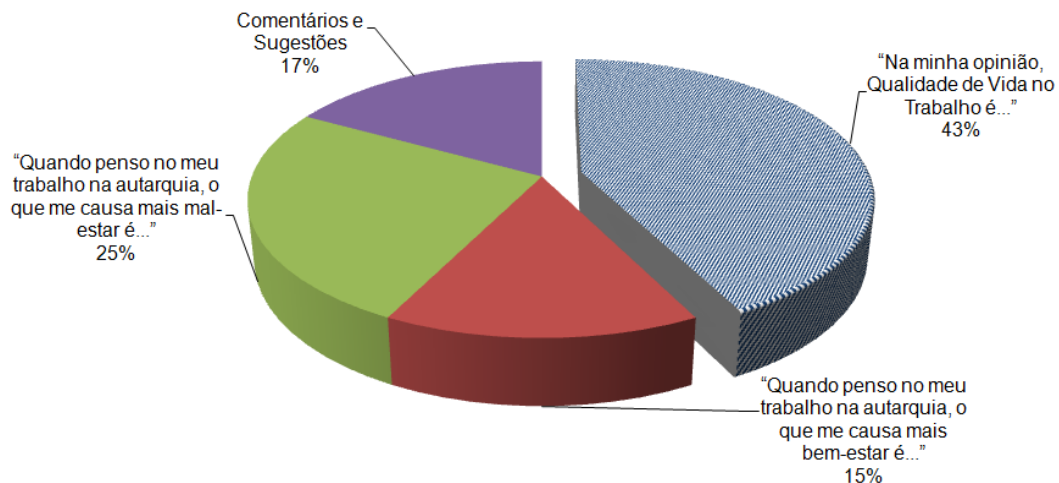
5.3 Reconhecimento e crescimento profissional

Os elementos que integram este fator são:

- reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos usuários, clientes e consumidores; da sociedade;
- crescimento profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitação; oportunidades; incentivos; equidade; carreira.

A representatividade, em percentagens, das respostas para o fator “Reconhecimento e crescimento profissional” é mostrada no Gráfico 19.

Gráfico 19: Representatividade das respostas para o fator “Reconhecimento e crescimento profissional” e respectivas percentagens



Reconhecer que o profissional está fazendo um serviço satisfatório é essencial ao seu crescimento profissional, à sua satisfação. O crescimento profissional está diretamente relacionado ao reconhecimento do trabalho do servidor/colaborador, pois o motivará a desempenhar seu papel de forma mais dedicada, na busca de aumentar a produtividade e resultados.

O reconhecimento é algo relacionado ao fator psicológico do ser humano e faz alusão à satisfação do profissional em trabalhar. É uma busca, inconsciente ou não, que, quando atingida, produz a sensação de capacidade de realização.

Ferreira (2011) diz que

O reconhecimento é outro significado fundamental constituinte do fator do “trabalho é fonte de prazer”. A importância do reconhecimento é tão grande que, por si só, ele se constitui – como se verá mais a frente – em um dos fatores que desempenha uma função estruturadora de Qualidade de Vida no Trabalho.

Cita-se ainda Ferreira (2011) que diz

O reconhecimento está associado ao empenho empreendido no trabalho e a uma remuneração compatível que lhe é referente. Ele se inscreve, dessa forma, em um nível institucional, na medida em que cabe aos dirigentes definirem os níveis e modalidades remuneratórias do trabalho. De outro, o reconhecimento se reporta à chefia e, portanto, ele é do tipo hierárquico. Nessa esfera, o reconhecimento se apoia na constatação de sentir que o trabalho é valorizado pela chefia, sobretudo, a chefia imediata.

Em complementação, Ferreira (2011) descreve o reconhecimento da seguinte forma:

Em síntese, o reconhecimento no trabalho envolve, principalmente, dois aspectos complementares. De um lado, o reconhecimento se reporta à própria atividade de trabalho realizada no contexto organizacional, salientada sob a forma de resultados. De outro, o reconhecimento se refere ao investimento pessoal no trabalho, enfatizada sob a forma da prática do elogio. Em ambos os casos, a expectativa dos trabalhadores centra-se na necessidade de um julgamento ou avaliação sobre as contribuições feitas para o alcance dos objetivos organizacionais.

As respostas mais representativas para o fator “Reconhecimento e crescimento profissional” são mostradas na Fig.9.

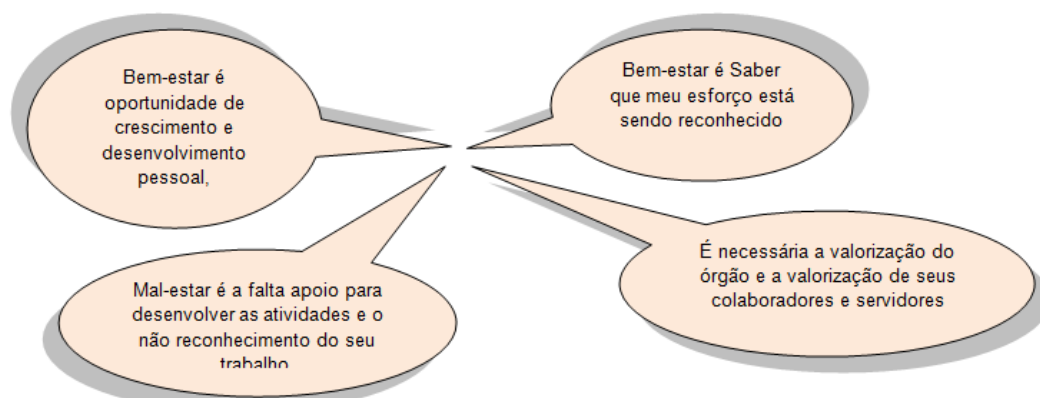


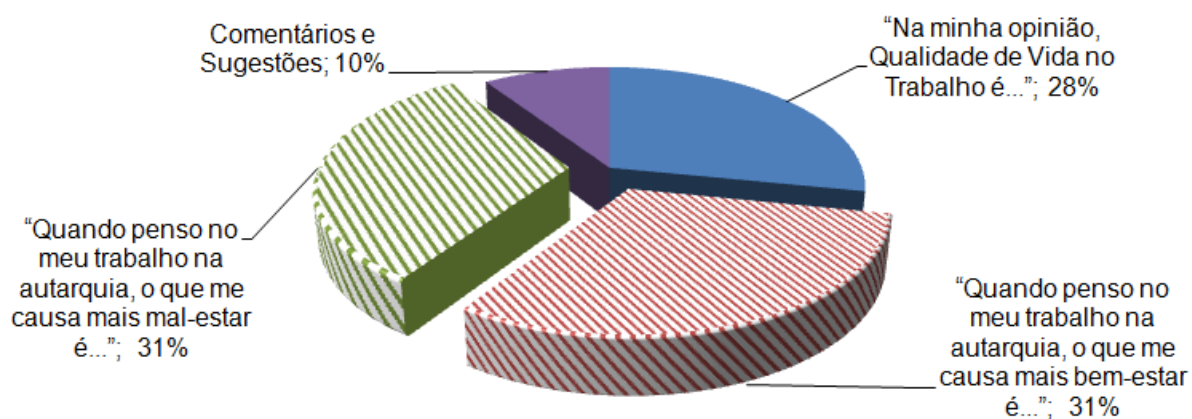
Figura 9: Respostas mais representativas para o fator “Reconhecimento e crescimento profissional”

5.4 Relações socioprofissionais de trabalho

Esse fator condicionante de QVT teve grande representatividade na definição, pelos servidores/colaboradores, de bem-estar e mal-estar.

Tanto para o conceito de bem-estar como para mal-estar, a percentagem de respostas foi de 31% de manifestações relacionadas a esse fator, conforme se constata no Gráfico 20.

Gráfico 20: Percentagens de servidores/colaboradores que, em cada questão ou item da pesquisa, se manifestaram a respeito do fator “Relações socioprofissionais de trabalho”



Desse modo, infere-se que as relações interpessoais da autarquia precisam ser focadas pelos gestores, no sentido de aprimorá-las, pois os respondentes tanto se sentem felizes com os “amigos” como se sentem insatisfeitos com as “intrigas”.

Para Ferreira (2011), a presença desse fator como ingrediente inseparável de QVT, apenas confirma a sua importância estratégica para bem-estar no trabalho, conforme já foi abundantemente estudada no campo das ciências do trabalho.

Os elementos que compõem o fator abordado neste tópico são:

- relações hierárquicas: chefia imediata; chefes superiores;
- relações com os pares: colegas de trabalho;
- relações externas: cidadãos usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.

Ferreira (2011) diz que

Um traço característico desse fator diz respeito aos três personagens principais envolvidos nessa trama de relacionamento social:

- Em primeiro lugar, o bom relacionamento com os colegas de trabalho, aqueles cuja proximidade geográfica é evidente e o estatuto organizacional se assemelha: é vital se vivenciar Qualidade de Vida no Trabalho com os pares. Evitar, metaforicamente, que eles se tornem ímpares.
- Em segundo lugar, o bom relacionamento se reporta às chefias, certamente com papel de destaque para a chefia imediata, como uma condição para ter atributo de saudável.
- Finalmente, e não menos importante, o bom relacionamento se reporta aos cidadãos-usuários dos serviços e consumidores de uma forma geral, cuja qualidade positiva aparece assinalada pela “ausência de conflitos”.

As verbalizações mais representativas para o fator “Relações socioprofissionais de trabalho” são as mostradas na Fig. 10.

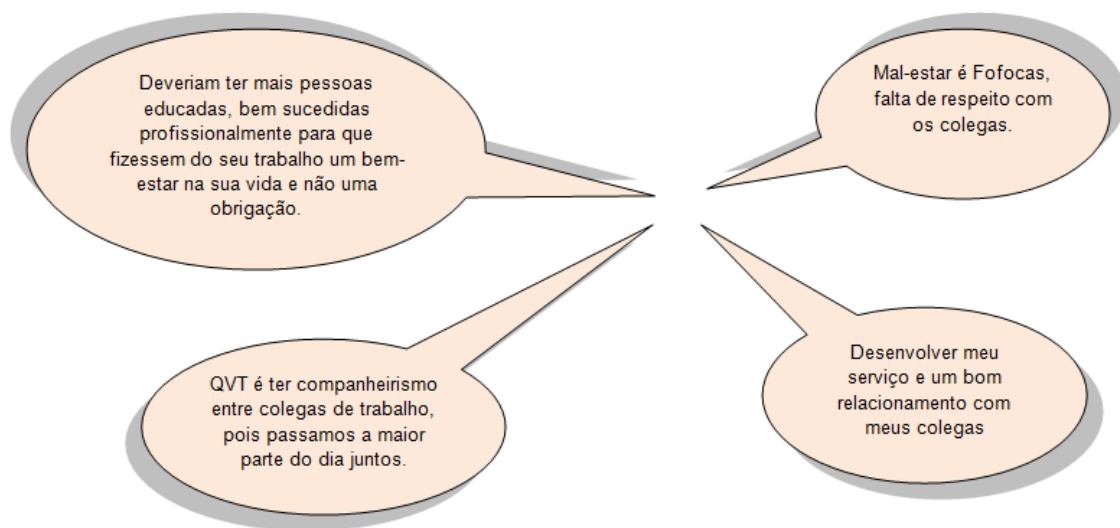


Figura 10: Verbalizações mais representativas para o fator “Relações socioprofissionais de trabalho”

5.5 Elo entre trabalho e vida social

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- sentido do trabalho: prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável;
- importância da instituição empregadora: significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social;
- vida social: relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade.

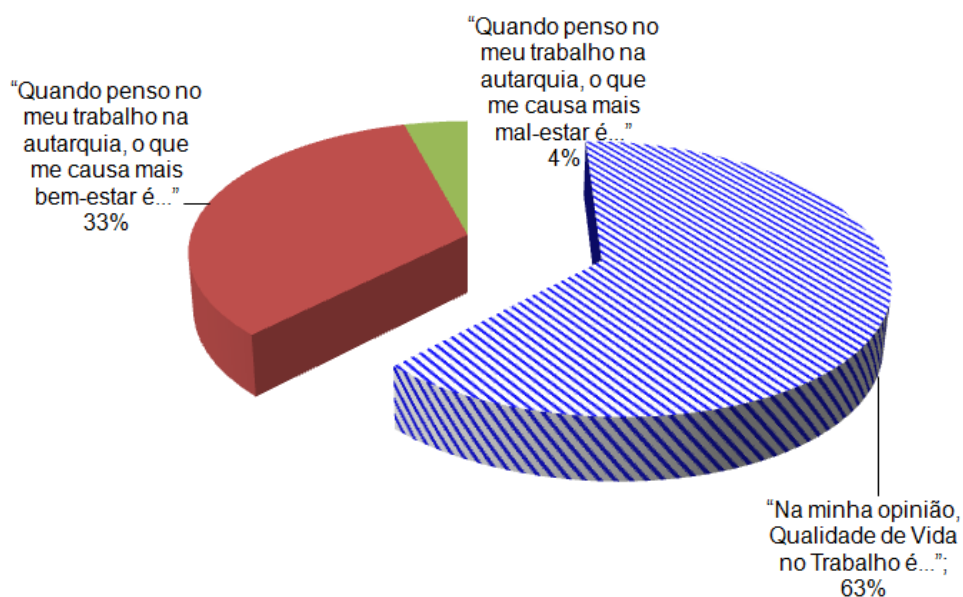
Ferreira (2011) afirma que esse fator

[...] expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as

analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho.

Percebe-se, nas respostas dos servidores/colaboradores, que o fator ora abordado foi evidenciado no conceito de QVT por 63% dos respondentes, tendo pouca representatividade para os resultados que evidenciam mal-estar no trabalho, como se constata no Gráfico 21.

Gráfico 21: Percentagem de servidores/colaboradores que, em cada questão da pesquisa, se manifestaram em relação ao fator “Elo entre trabalho e vida social”



As verbalizações mais representativas para o fator abordado neste tópico são as mostradas na Fig. 11.

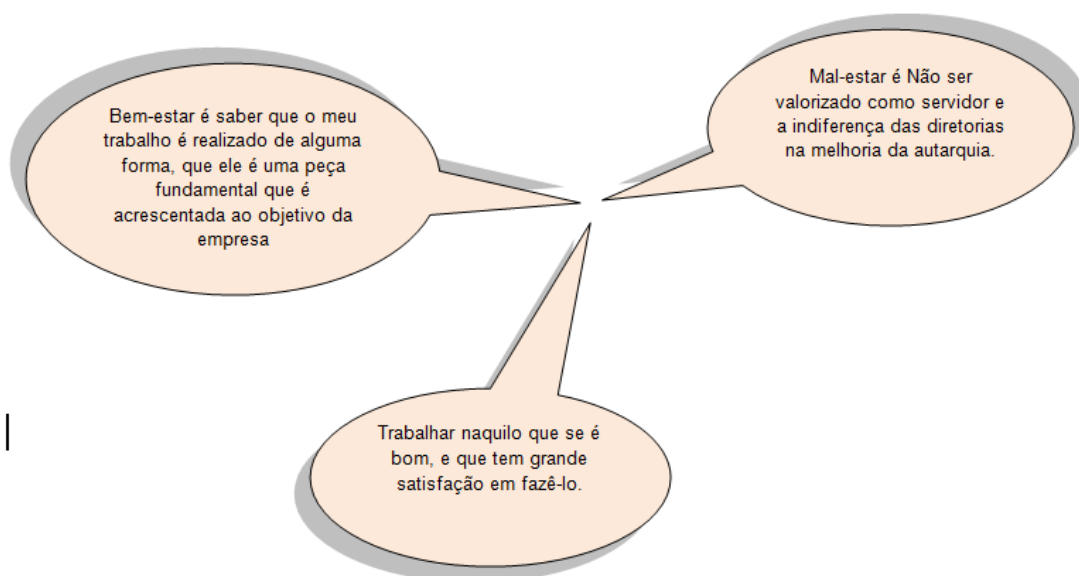


Figura 11: Verbalizações mais representativas para o fator “Elo entre trabalho e vida social”

A análise dos resultados demonstra aspectos que fazem evidenciar a literatura. Assim, destacam-se os seguintes:

- O fator “Condições de trabalho” é indicado como o principal motivo de conceituação de QVT, principalmente no que tange à edificação, conforto ambiental e ao apoio técnico para a execução das atividades. Esses resultados confirmam as pesquisas realizadas por Ferreira (2012), visto que em seus estudos destaca que “a adequabilidade das condições de trabalho a quem trabalha é requisito essencial de QVT, conforme preconiza a ergonomia da atividade.”
- O fator “Organização do trabalho” apresenta a menor pontuação do número de respostas. Para Abrahão & Torres (2004) e Mendes e Morrone (2002), *apud* Figueira (2014), “o adoecimento ocorre quando os trabalhadores não conseguem dar conta das adversidades da organização do trabalho”. As respostas indicam que não é prevalente entre os servidores/colaboradores a conscientização de que a organização do trabalho influencia diretamente na sua QVT.
- O fator “Relações socioprofissionais de trabalho” foi dominante. Os itens com as menores avaliações que indicam a prevalência simultânea de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho referem-se ao fato de terem oportunidade de fazerem grandes amigos e, ao mesmo tempo, ao fato de existir um ambiente propício a intrigas e inimizades. Assim, nota-se que os resultados encontrados ratificam as pesquisas efetuadas por Ferreira (2011), que trata esse fator como ingrediente inseparável de QVT.
- O fator “Reconhecimento e crescimento profissional” teve representação mais marcante no conceito de QVT, visto que, para 43% do discurso, ter reconhecimento é essencial para se obter QVT. Outrossim, percebeu-se que o não reconhecimento provoca, hoje, o mal-estar na autarquia, com 25% de respostas. Ferreira (2008) aponta que a falta de reconhecimento é fonte de mal-estar no trabalho. Assim, ratificam-se seus estudos com o resultado encontrado.
- O fator “Elo entre trabalho e vida social” também teve maior representação nas respostas que conceituam QVT (63%). Não houve

grande representação deste fator como causa de mal-estar (4%). Quanto à relação do fator com o bem-estar, destaca-se o prazer de trabalhar.

6 Considerações finais

Na gestão de QVT é essencial pesquisar os estressores no ambiente de trabalho e comprometer energia suficiente para reduzi-los, de forma que seja possível proporcionar bem-estar no trabalho e, assim, melhorar o desempenho dos trabalhadores e os resultados da instituição/organização.

No entanto, para o desenvolvimento do bem-estar, é necessário visualizar que o ser humano é um conjunto de necessidades pessoais e profissionais e não apenas um trabalhador que responde às necessidades da instituição/organização. Os aspectos biológicos, psicológicos e sociais devem ser considerados quando os trabalhadores são abordados em uma pesquisa como esta. Identificar causas de adoecimento organizacional e pessoal são potencializadores de novos conceitos de QVT, pois desta forma, há como se agir na prevenção destes fatores.

Neste trabalho, para a conceituação de QVT, percebeu-se que as condições de trabalho são os fatores que mais influenciam na descrição dos conceitos apresentados pelos servidores/colaboradores da autarquia estudada. A descrição de um ambiente sucateado, física e tecnologicamente, com grande representatividade para a estrutura precária dos banheiros, foi prevalência nas representações apresentadas.

O reconhecimento e crescimento profissional teve grande representatividade na conceituação de QVT (43%). Assim, infere-se que o servidor/colaborador da autarquia considera que o seu reconhecimento profissional está diretamente atrelado a um trabalho de motivação, desenvolvimento e capacitação. As representações neste contexto levam à percepção de que há a ausência destes ingredientes na autarquia e, assim, constata-se que o profissional está carente de valorização, está desestimulado para a realização e concretização de suas tarefas e deveres.

As relações sócioprofissionais de trabalho tiveram a mesma representatividade para as percepções de bem-estar e mal-estar na autarquia. Fazer

amigos, estar entre colegas de trabalho, conhecer pessoas bem-humoradas e ter bons exemplos de chefias são comentários que foram apresentados nas percepções de bem-estar. Por outro lado, as intrigas, fofocas, falta de cooperação entre os colegas e a falta de trabalho em equipe representaram, na mesma proporção (31%), as causas de mal-estar na autarquia. Dessarte, percebe-se que as relações interpessoais são relevantes na elaboração de um conceito de QVT para a autarquia.

O investimento nas relações saudáveis, tratadas desde o individual até as equipes, de forma positiva e assertiva, é essencial para que seja gerado um ambiente de estímulo e colaboração mútua entre colegas, chefes e equipes.

O desenvolvimento das relações interpessoais no trabalho é fundamental na evolução profissional do indivíduo e, no caso da autarquia, percebeu-se que há uma fragilidade exacerbada neste tipo de relação. Para os servidores/colaboradores, sentir bem-estar ou mal-estar no trabalho está intimamente relacionado a estar bem ou mal relacionado com os colegas de trabalho. Nota-se, pelas respostas, que o profissional da autarquia sente-se valorizado à medida que há maior interação e cooperação entre os colegas ou entre o líder e os demais membros. A troca de experiências e conhecimento possibilita uma melhor exteriorização de suas competências e um desenvolvimento das atividades com maior eficácia, eficiência e motivação. Do mesmo modo, a falta destes ingredientes demonstrou uma grande representatividade para a insatisfação com o trabalho e com o ambiente de trabalho.

O desenvolvimento das equipes, solução de conflitos e o estudo do clima organizacional são sugestões para que se inicie um processo de implantação de QVT na autarquia com o intuito de trabalhar as relações sócioprofissionais.

O elo entre o trabalho e vida social foi bem representado na conceituação de QVT, sendo que para as representações de mal-estar este fator não foi relevante.

No entanto, 33% do discurso que remete a este fator mostrou que o profissional sentirá bem-estar no trabalho à medida que se sente bem no contexto individual e pessoal, ou seja, para o servidor/colaborador da autarquia, QVT está relacionada à qualidade de vida.

Em um contexto geral, foi apreendido que a autarquia passa por um momento frágil, com grandes demonstrações de insatisfação dos profissionais que nela atuam. As representações exibidas nos questionários remetem a um grupo de trabalhadores

que se apresentam em estado de sofrimento, adoecimento físico e psicológico, com desmotivação e problemas de relações interpessoais. Esta é uma instituição que pode ser chamada de “doente”. E, neste contexto, embora a literatura preze por uma atuação preventiva e, apesar de concordar com este tipo de intervenção, conclui-se que, para a iniciação de qualquer programa de QVT neste ambiente, é necessário que se proceda à cura deste quadro. Não há que se falar em prevenção sem a retirada das causas, sintomas e sinais da doença. E, no quadro de insatisfação com a estrutura física da autarquia e com as relações interpessoais, propõe-se um trabalho de desenvolvimento gerencial e pessoal, com fins motivacionais, com a proposição de ações diretas trabalhando a comunicação interna, os conflitos de geração, o clima organizacional e a preparação para a aposentadoria.

No que se refere ao contexto da estrutura física, a administração da autarquia já está trabalhando na reforma do edifício e este é um grande passo para que o servidor/colaborador se sinta valorizado e livre das condicionantes de mal-estar que foram relatadas e que estão relacionadas às condições de trabalho e suporte organizacional.

O bem-estar pode ser instalado por ambientes de trabalho saudáveis e salubres, lideranças positivas, organização de trabalho que possa gerar segurança de atuação, relações socioprofissionais harmoniosas e, ainda, relação vida social/trabalho equilibrado. Estes fatores, quando existentes, são fundamentais para a sustentabilidade da QVT em uma organização/instituição.

Para o êxito de implantação de um programa de QVT é necessário que se proceda a um planejamento com proposta de avaliação e de manutenção. Destaca-se que, após a cura do quadro atual da autarquia, é essencial que o planejamento de um programa ou uma política de QVT tenha um enfoque preventivo. E, neste contexto, devem ser revistos todos os conceitos referentes a valores, crenças e concepções que norteiam as práticas de gestão de pessoas, combinando-as com as percepções dos trabalhadores e gestores.

A concepção e implementação da QVT deve nascer da participação de todos os atores envolvidos na instituição/organização, quais sejam: gestores e trabalhadores. Na instauração de uma cultura de bem-estar deve ser inserido um conceito de mudanças principalmente no âmbito das condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais de trabalho.



ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa se propõe a conhecer a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores/colaboradores lotados na sede de uma autarquia federal com base nas representações de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Trata-se de uma pesquisa referente ao curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – 4ª Edição, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Para a realização desta pesquisa, gostaríamos de contar com a sua colaboração, por meio do preenchimento dos instrumentos a seguir. Contudo, trata-se de um ato voluntário; você tem total liberdade para abster-se de fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador ou para encerrar o preenchimento a qualquer momento.

Neste sentido, pedimos que expresse o que pensa da maneira mais sincera, coerente e clara possível. Todas as informações **são confidenciais** e não existem respostas consideradas certas ou erradas.

Para a presente pesquisa salienta-se a garantia do **anonimato** de todos os participantes. Dessa forma, solicitamos sua autorização para apresentar os resultados no estudo acima referido.

Desde já agradeço sua colaboração.

REGINA CARVALHO DE OLIVEIRA
Especializanda em Gestão de Pessoas no Serviço Público - ENAP
Matrícula SIAPE: 1795213
Telefones: 3312-6805

Certifico a leitura do conteúdo acima descrito e compreendo que os dados serão mantidos em sigilo e que estou participando voluntariamente. Pela presente, dou meu consentimento para participar do estudo e para a publicação dos resultados.

Data _____

Assinatura do participante

ANEXO B
INVENTÁRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
IA_QVT
(FERREIRA – 2012)

Questão 1: “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é:”

Questão 2: “Quando penso no meu trabalho na autarquia, o que me causa mais bem-estar é:”

Questão 3: “Quando penso no meu trabalho na autarquia, o que me causa mais mal-estar é:”

Questão 4: “Comentários e sugestões.”

ANEXO C
PERFIL DEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

1. Idade: _____
2. Sexo: () masculino () feminino
3. Estado Civil:
 - () solteiro (a)
 - () casado (a)
 - () união estável
 - () separado (a)/divorciado (a)
 - () viúvo (a)
4. Escolaridade:
 - () nível fundamental incompleto
 - () nível fundamental completo
 - () nível médio incompleto
 - () nível médio completo
 - () nível superior incompleto
 - () nível superior completo
5. Cargo: _____
6. Lotação (diretoria/coordenação/divisão/serviço/setor/núcleo):

7. Vínculo com a autarquia:
 - () efetivo
 - () anistiado
 - () cargo em comissão
 - () estagiário
 - () terceirizado
8. Tempo de exercício/atuação na autarquia:

9. Carga horária de trabalho:

Bibliografia

- ANDRADE, P. P.. **Sentimento de (in)justiça na Justiça**: fatores (des)estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário. Brasília, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Edições 70, LDA, 2011.
- BEZERRA, M. F.. **Qualidade de vida no trabalho**: a perspectiva dos servidores e colaboradores de uma instituição pública do Poder Executivo federal. Brasília, 2013.
- BONOMO, A.M.S. **Dimensionamento da força de trabalho** (estudo preliminar). 2013, apresentado à Diretoria de Gestão Administrativa.
- BRAQUEHAIS JUNIOR, R. **A qualidade de vida no trabalho**: QVT na Coordenação Geral de Engenharia de Outorgas do Ministério das Comunicações. Brasília, 2011.
- COSTA, S. H. B. **Carnaval: trabalho ou diversão?**: atividade, gestão e bem-estar nas escolas de samba do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO. Brasília, dez. 2011.
- DANIEL, J. B. **“É-feito de coisas burocráticas”**: impactos da organização do trabalho na qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal. Brasília, 2011.
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal**: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, jul./-set. 2009.
- FERREIRA, M. C. Ofurô corporativo. Universidade de Brasília (UNB) – 2006
- FERREIRA, M. C. **A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho?**: Reflexões de natureza metodológica. Brasília, 1984.
- FERREIRA, M.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. LPA Edições. Brasília. 2011
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2.ed. 2012.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.
- FIGUEIRA, T. G. **Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira**. Brasília, 2014.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*, 1975, Vol. 60, No. 2, 159-170

HILSDORF, C. **Atitudes vencedoras**. São Paulo: Editora Senac, 14.ed. 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Pearson, 2.ed. 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**. In LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MASSOLLA, M. F.; CALDERARI, P. **Qualidade de vida no trabalho: III Encontro Científico e Simpósio de Educação UNISALESIANO**. Educação e Pesquisa: A produção do conhecimento e a formação de pesquisadores. Lins, 17 – 21 de outubro de 2011.

MEDEIROS, L. F.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma revisão de produção científica de 1995-2009**. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 8, n. 9, jan./jun. 2011.

MINAYO, M. C. S. **Interdisciplinaridade: uma questão que atravessa o saber, o poder e o mundo vivido**. *Medicina*. Ribeirão Preto v.24, n.2, (especificar o mês e o ano).

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Divisão de Saúde Mental. Grupo WHOQOL. Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998. **Desenvolvimento do WHOQOL: Conceito de qualidade de vida**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/psiquiatria/psiq/whoqol1.html#1>. Acesso em: 12 set. 2014.

PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho: bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil**. Brasília, 2011.

PIZO, C. A.; MENEGON, N. L. **Análise ergonômica do trabalho e o reconhecimento científico do conhecimento gerado**. UEM, Maringá, 2010.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 6.ed.1994.

ROSA, M.A.S. **Qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e a NR-17: para além do apenas legal**. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG); Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil; Data não disponível

SCIARPA, A. C.; PIRES, J. C. S.; OLIVEIRA NETO, O. J. **Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos trabalhadores no ambiente de trabalho na empresa LIMP VAP**.

SILVA, J. R. de S.; ASSIS, S. M. B. **Grupo focal e análise de conteúdo como estratégia metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios do**

desenvolvimento. *Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento*, São Paulo, v.10, n.1, 2010.

TODESCAT, M.; FERREIRA, T. K. M.; WEINZIERL, G. **Qualidade de Vida no Trabalho: um desafio a ser perseguido.** Convibra Administração. Santa Catarina. Sem data definida.

WALTON, R. E. **Quality of work life: what is it?** Cambridge: *Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21. 1973