



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

# **Produtividade saudável: um olhar sobre o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho**

Brenda Tatiana Pinheiro de Almeida

Brasília, DF  
2014

BRENDA TATIANA PINHEIRO DE ALMEIDA

Produtividade saudável: um olhar sobre o desempenho na  
perspectiva da qualidade de vida no trabalho

Monografia apresentada à Escola Nacional de  
Administração Pública como requisito à  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
de Pessoas no Serviço Público.

Orientadora: Prof. Dra. Tânia Gomes Figueira

Brasília, DF  
2014

# Produtividade saudável: um olhar sobre o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho

Monografia aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Professora Doutora Tânia Gomes Figueira

---

Professora Mestre Lígia Rocha Cavalcante Feitosa

Aos colegas servidores do Instituto Nacional do Seguro Social, que no labutar diário experimentam as dores e as alegrias de ser servidor público.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é um gesto de gratidão. Sou imensamente grata:

Ao meu esposo, Alberto, meu grande incentivador e companheiro, que além do carinho e compreensão auxiliou-me com seus conhecimentos estatísticos e de informática. Sem você tudo seria mais difícil. Amo-te.

Aos meus pais, Lúcia e Ivo, por entenderem que a educação é o maior investimento. Se hoje estou aqui é porque vocês fizeram parte disso.

Ao meu irmão, Rafael, por acreditar que posso voar alto.

À minha orientadora doutora Tânia, pela parceria e acolhimento, pela voz mansa e pelo encorajamento.

Ao professor doutor Mário César que se colocou a disposição para contribuir com este trabalho.

Ao colega e amigo Cícero, pela grande ajuda com as informações sobre o planejamento estratégico do INSS e com as análises estatísticas dos dados.

Aos colegas da pós, pelas trocas, risadas e desabafos.

Às amigas Cristie, Irene, Julierne, Laisa e Edna pela cumplicidade e pela agradável convivência.

À colega Francilene por mediar a autorização para a realização deste trabalho e por demonstrar interesse por ele.

À Lígia, por se dispor a compor a banca examinadora, pela leitura cuidadosa do trabalho e pelas valiosas contribuições.

Aos professores da ENAP que dividiram seus conhecimentos e contribuíram para que eu me tornasse uma profissional melhor.

Aos queridos professores do meu curso de graduação. Vocês despertaram em mim o interesse e a curiosidade pelas pesquisas acadêmicas.

Aos gestores que apoiaram a realização deste estudo e acreditam que podemos mudar nosso contexto de trabalho.

Aos trabalhadores que participaram desta pesquisa, pela coragem em compartilhar seu contexto e vivências de trabalho.

A todos vocês, muito obrigada!

Trata-se de saber se se pode conceber uma  
organização da produção que, embora  
impotente para eliminar as necessidades  
naturais e a pressão social daí resultante,  
permita, pelo menos, que ela se exerça sem  
esmagar com a opressão os espíritos e os  
corpos...

Simone Weil

## RESUMO

Esta pesquisa visou analisar a relação entre indicador de desempenho de equipes e a percepção coletiva dos servidores sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma entidade da Administração Pública Federal, identificando-se, também, as representações que os servidores fazem de seu contexto de trabalho. O referencial teórico adotado centrou-se na Ergonomia da Atividade. O instrumento utilizado na pesquisa de delineamento quantitativo foi a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT). Participaram do estudo 76 servidores administrativos em exercício em alguma Agência da Previdência Social (APS) do Distrito Federal (DF). Realizou-se análise estatística descritiva, calculando-se média, desvio-padrão e análise estatística inferencial, calculando-se o coeficiente de correlação linear de Pearson. A análise descritiva apontou que, globalmente, as APS do DF encontram-se em situação grave, indicando forte risco de adoecimento dos servidores e alta tendência em comprometer a qualidade dos serviços públicos prestados. O fator mais grave foi Organização do Trabalho, seguido pelas Condições de Trabalho e Relações Socioprofissionais de Trabalho. A análise inferencial apontou uma forte correlação entre a percepção global de QVT e o indicador de desempenho avaliado. Em relação aos fatores da EACT, observou-se uma fraca correlação entre condições de trabalho e indicador de desempenho, correlação moderada entre organização do trabalho e indicador de desempenho e correlação forte entre relações socioprofissionais de trabalho e indicador de desempenho. Esses resultados indicam rumos para se pensar na possibilidade de se conjugar produtividade e bem-estar. Indicam, sobretudo, a coerência em se desenvolver políticas de gestão de pessoas e de gestão do trabalho que tenham como horizonte a produtividade saudável, buscando-se o alinhamento entre a produtividade das equipes e o bem-estar dos servidores.

**Palavras-chave:** Produtividade Saudável; Desempenho de Equipes, Qualidade de Vida no Trabalho, Atendimento ao Público; Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between the performance indicator of teams and the collective perception of the workers about the Quality of Life at Work (QLW) in an entity of the Federal Public Administration, also by identifying the representations that the workers do their job context. The theoretical approach focused on Ergonomics of Activity. The instrument used in quantitative research design was the Scale of Assessment Work Context (SAWC). The study included 76 administrative employees that work in Agencies of Social Security (ASS) of the Distrito Federal (DF). It was realized a descriptive statistical analysis, calculating the mean, standard deviation and inferential statistical analysis, calculating the linear correlation coefficient of Pearson. The descriptive analysis showed that, overall, the ASS DF are in serious condition with a high risk of illness among workers and tendency to compromise the quality of public service. The most serious factor was Labour Organisation, followed by socio-professional Working Conditions and Labour Relations. The inferential analysis showed a strong correlation between the overall perception of QLW and performance indicator assessed. In relation at SAWC factors, there was a weak correlation between working conditions and performance indicator, moderate correlation between working organization and performance indicator and strong correlation between socio-professional working relationships and performance indicator. These results suggest directions to think about the possibility to combine productivity and well-being. Indicate, above all, consistency in developing policies for people management and work management that have as a goal the healthy productivity, seeking alignment between team productivity and the welfare of the workers.

**Keywords:** Healthy Productivity; Performance Team, Quality of Life at Work, Public Service; People Management.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Organograma do INSS.....	49
<b>Figura 2:</b> Mapa Estratégico da Previdência Social.....	50
<b>Figura 3:</b> Distribuição dos participantes por faixa etária.....	52
<b>Figura 4:</b> Distribuição dos participantes por gênero.....	52
<b>Figura 5:</b> Distribuição dos participantes por estado civil.....	53
<b>Figura 6:</b> Distribuição dos participantes por grau de escolaridade.....	54
<b>Figura 7:</b> Distribuição dos participantes por cargo.....	54
<b>Figura 8:</b> Distribuição dos participantes por tempo de trabalho no INSS.....	55
<b>Figura 9:</b> Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na atual APS.....	55
<b>Figura 10:</b> Parâmetros básicos para interpretação de resultados da EACT.....	58
<b>Figura 11:</b> Percepção global de QVT por APS.....	59
<b>Figura 12:</b> Percepção de QVT por fator.....	59
<b>Figura 13:</b> Médias do fator condições de trabalho.....	60
<b>Figura 14:</b> Médias do fator organização do trabalho.....	62
<b>Figura 15:</b> Médias do fator relações socioprofissionais de trabalho.....	64
<b>Figura 16:</b> Médias de cada APS por fator.....	65
<b>Figura 17:</b> Correlação entre QVT e TMD.....	68
<b>Figura 18:</b> Correlação entre condições de trabalho e TMD.....	68
<b>Figura 19:</b> Correlação entre organização do trabalho e TMD.....	68
<b>Figura 20:</b> Correlação entre relações socioprofissionais de trabalho e TMD.....	68

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Correlação entre TMD e QVT .....	67
<b>Tabela 2:</b> Parâmetros de interpretação do valor de correlação .....	68

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1. Contextualização do tema .....	11
1.2. Problematização .....	12
1.3. Objetivos .....	14
1.4. Justificativa .....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1. Definições e modelos de qualidade de vida no trabalho .....	16
2.2. Desempenho e fatores intervenientes.....	26
2.3. Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão do Desempenho.....	33
2.4. Trabalho, bem-estar e produtividade saudável .....	40
2.5. O papel social do serviço público: exercício da Cidadania.....	44
<b>3. MÉTODO</b> .....	48
3.1. Caracterização da pesquisa .....	48
3.2. Caracterização da organização .....	48
3.3. Participantes.....	51
3.4. Instrumentação.....	55
3.5. Procedimentos.....	56
3.6. Análise de dados .....	57
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	57
4.1 Representações do contexto de trabalho.....	57
4.1.1 Percepção global de QVT.....	58
4.1.2 Percepção de QVT por fator .....	59
4.1.3 Percepção de QVT por fator e por APS.....	64
4.2 Correlação entre percepção de QVT e indicador de desempenho de equipe .....	65
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	69
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	73
ANEXO.....	79

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização do tema**

O cenário contemporâneo do mundo do trabalho tem sofrido mudanças recorrentes desde o final da década de sessenta do século passado. É nesse período que se iniciava um processo de reestruturação produtiva como forma de superar a crise no sistema produtivo ancorado no modelo taylorista-fordista.

A busca desenfreada por produtividade, acirrada pela competitividade do mercado provocada pelos novos padrões de acumulação do capital tem, por vezes, tornada precária a saúde do trabalhador.

A Administração Pública brasileira também foi marcada por um movimento que se propôs a modernizá-la, torná-la mais ágil, eficaz e efetiva. Apesar dos benefícios que as práticas gerenciais são capazes de oferecer aos cidadãos brasileiros, em termos de melhoria dos serviços prestados, os investimentos necessários a esse nível de entrega parece não terem sido suficientemente empregados em muitos órgãos/entidades da Administração Pública.

Para Zanini et al. (2004), o novo modelo passa a exigir um trabalhador polivalente e dedicado de forma exigente para cumprir metas de produção, mas em contrapartida, não lhe foi dada formação adequada permanente e nem estrutura suficiente para dar conta do trabalho, com recursos materiais, físicos e humanos.

Analisar as consequências do modo como tem sido aplicado esse modelo de gestão para a saúde do servidor é, em última medida, atentar-se para os reflexos na prestação do serviço ao público. Como afirmam Siqueira e Mendes (2009), não se pretende ignorar a necessidade de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, contudo é preciso compatibilizá-lo com o bem-estar do servidor, a fim de se superar a dicotomia entre produtividade e saúde.

Obter uma produtividade saudável, nos termos de Ferreira (2012), é um desafio cada vez mais urgente para as organizações. Conciliar bem-estar dos trabalhadores e eficiência e eficácia dos processos produtivos deve se constituir uma premissa organizacional da atualidade.

A possível relação de diálogo entre esses dois temas, desempenho e qualidade de vida no trabalho, com a área de gestão de pessoas parece ser evidente. Conforme Coelho Jr. (2009), a gestão de pessoas deve se aproximar do

indivíduo que executa o trabalho, e verificar o impacto de suas ações para o desempenho deste. Essa orientação também é pertinente a este estudo.

## **1.2. Problematização**

Estudos da área de psicologia organizacional e do trabalho definem desempenho como o empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho (COELHO Jr., 2009). Apesar do enfoque individual no alcance do desempenho das abordagens tradicionais, características do contexto organizacional passam a ser consideradas nas investigações do desempenho.

Ademais, para que haja correspondência entre aquilo que lhe é esperado no desempenho do cargo e o desempenho real manifestado, indivíduos e grupos precisam de apoio e suporte material, psicossocial, financeiro, etc (COELHO Jr., 2009).

Mais recentemente, alguns autores condicionam o desempenho a um conjunto de fatores do contexto de trabalho, tais como condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho (TORO, 1996 apud COELHO Jr., 2011; COELHO Jr.; BORGES-ANDRADE, 2011; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; GILBERT, 1978 apud ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Inúmeros outros autores, tanto do campo da Administração quanto da Psicologia, relacionam qualidade de vida no trabalho - QVT à produtividade e desempenho dos indivíduos, das equipes e das organizações, por vezes destacando o aumento do desempenho como um dos benefícios de programas de QVT (AMORIM, 2010; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2008; PADILHA, 2010; FERNANDES, 1996; MORIN, 2001; FERNANDES; GUTIERREZ, 1988; Verson et al., 2011).

Apesar dessa clareza teórica, os estudos empíricos que se propõem a analisar a relação entre QVT e desempenho são residuais. Contrariamente as abordagens teóricas que procuram justificar o investimento em programas de QVT com base exclusivamente no aumento do desempenho organizacional, por vezes reforçando a busca frenética por aumento da produtividade à custa da saúde do trabalhador, adota-se, neste estudo, a premissa de que o investimento em QVT resulta em um cenário que servidores, organização e sociedade se beneficiam (FERREIRA, 2012).

Tal premissa está ancorada na abordagem teórico-metodológica adotada deste estudo, intitulada Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, que defende a harmonia entre o bem-estar do trabalhador e a eficiência e eficácia nos ambientes organizacionais (FERREIRA, 2012).

No contexto das organizações públicas, *lócus* em que esse estudo se desenvolve, a busca pela melhoria na prestação dos serviços, que é legítima e necessária, tem resultado em alguns equívocos (SIQUEIRA; MENDES, 2009), principalmente no que diz respeito à transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009) sem considerar suas especificidades (PIRES; MACÊDO, 2006).

Em se tratando do atendimento ao público, as singularidades postas são ainda mais complexas. O atendimento ao público constitui-se em uma importante via de mediação da relação Estado-cidadão (FERREIRA, 2000). Esta relação, marcada por uma imagem social pouco positiva acerca da efetividade dos serviços públicos, dá visibilidade às necessidades e expectativas do cidadão, que nem sempre podem ser atendidas pelo servidor público. Em certa medida, o atendimento ao público também denuncia aspectos da organização e condições de trabalho que desembocam na prestação do serviço, ainda que o atendente não tenha responsabilidade sobre eles.

Portanto, o que instiga a realização desse estudo é compreender se é possível conjugar produtividade e bem-estar. Tal contribuição tem como horizonte “possibilitar, no contexto das organizações, um alinhamento saudável entre as esferas do bem-estar, da eficiência e da eficácia, colocando-as a serviço da missão e dos objetivos organizacionais coletivamente estabelecidos” (FERREIRA, 2012, p. 25-26).

Condições de trabalho precárias, organização do trabalho ineficiente, relações socioprofissionais empobrecidas colocam em risco a saúde do servidor (FERREIRA, 2012), repercutindo negativamente na prestação de serviços públicos. Servidores insatisfeitos tendem a se desligar da organização, a se ausentar frequentemente e a alcançar desempenho em baixa qualidade. Como se isso não bastasse, ao gerar ou agravar o mal-estar no trabalho presta-se um desserviço público, já que essa situação pode afetar o ambiente familiar e social do servidor, o que seria um contrassenso, pois o mesmo serviço que produz cidadania para uns, coloca em

xeque a cidadania de outros. De outro modo, um trabalhador/servidor com vivências predominantes de bem-estar pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade.

Portanto, o enfoque que se pretende dar à relação entre produtividade e bem-estar é o de complementaridade, o de interdependência, ao contrário de dicotomia, em que seja preciso escolher um em detrimento do outro. Pretende-se, portanto, conforme aponta Ferreira (2012), resgatar o papel ontológico do trabalho enquanto construtor de identidade, concebendo produtividade como algo indissociável da felicidade no trabalho.

### **1.3. Objetivos**

O estudo procurou atender aos seguintes objetivos:

#### Geral

Analisar a relação entre indicador de desempenho de equipes e a percepção coletiva dos servidores sobre a qualidade de vida no trabalho.

#### Específicos

1. Identificar as representações que os servidores fazem de seu contexto de trabalho;
2. Descrever os resultados de indicadores de desempenho de equipes de uma entidade da Administração Pública Federal.

### **1.4. Justificativa**

Tradicionalmente, a literatura tem se dedicado à análise do desempenho sob a abordagem individual, deixando de considerar a interferência das variáveis contextuais no desempenho (LAM; SCHAUBROEK, 1999 apud COELHO Jr.; BORGES-ANDRADE, 2011). Pretendendo contribuir para diminuir essa lacuna e levando-se em consideração o caráter multicausal do desempenho, este estudo optou por investigar a relação entre desempenho e qualidade de vida no trabalho - QVT. Aliado ao exposto, este trabalho pretende contribuir para reduzir a escassez de estudos acadêmicos que contemplem o atendimento presencial no serviço público, conforme observado por Medeiros (2011).

No contexto das organizações, recentemente o gerenciamento do desempenho passou a ter, efetivamente, caráter estratégico (COELHO Jr., 2009). Nesse sentido, estudos que investiguem o impacto de variáveis no desempenho, podem contribuir para o desenho de práticas de gestão de pessoas que influenciem o resultado organizacional.

Por isso, compreender as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, pode fornecer subsídios valiosos para mudanças organizacionais voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho (MEDEIROS, 2011) e, por consequência, à eficiência e eficácia dos processos organizacionais (FERREIRA, 2012). Compreender o trabalho para transformá-lo, orientação teórica-metodológica da Ergonomia da Atividade, também é, portanto, o norte desse estudo.

Além da importância institucional que os estudos sobre o desempenho e qualidade de vida no trabalho se revestem, o impacto do trabalho do servidor público para a dimensão social robustece a necessidade de atenção a esse campo de estudo e intervenção.

A organização pública em que esse trabalho se desenvolve tem importância nacional no que diz respeito à promoção da cidadania. A manutenção de cerca de 5 milhões de benefícios previdenciários por ano, beneficiando 67,1 milhões de contribuintes (BRASIL, 2012), dá uma perspectiva de seu papel social no cenário brasileiro. Contudo, quando o órgão público falha em atender as necessidades dos cidadãos, ele coloca em risco o efetivo exercício da cidadania e fragiliza os valores sociais e políticos dos regimes democráticos (FERREIRA, 2012).

Portanto, conjugar estratégias que resultem no cumprimento de seus objetivos institucionais aliado ao bem-estar de seus próprios trabalhadores é imprescindível para se fazer jus a sua própria missão, qual seja, garantir proteção ao trabalhador e sua família. Ainda que tal missão refira-se à proteção previdenciária, seria no mínimo curioso preocupar-se com o bem-estar social dos “de fora”, como diz Ferreira (2012, p. 26), sem olhar para “os de dentro”, termo utilizado pelo mesmo autor.

Em síntese, o exame da literatura evidencia que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público se reveste de benefícios que abrange: o bem-estar dos próprios servidores, a satisfação dos usuários cidadãos e a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos (ALFENAS, 2013).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado em cinco seções. A primeira seção apresenta definições e modelos de qualidade de vida no trabalho dos principais estudiosos da área. A segunda seção apresenta definições de desempenho e fatores que podem intervir no desempenho de indivíduos, equipes e das organizações. A terceira seção faz uma contextualização do campo de gestão de pessoas e o relaciona com a gestão de qualidade de vida no trabalho e a gestão de desempenho. A quarta seção aborda a tríade trabalho, bem-estar e produtividade saudável, apresentando como possível o equilíbrio entre produtividade/desempenho e qualidade de vida no trabalho. A quinta seção discorre sobre o serviço público enquanto exercício da cidadania, tanto dos usuários, quanto de seus trabalhadores.

### 2.1. Definições e modelos de qualidade de vida no trabalho

O tema qualidade de vida no trabalho - QVT tem cada vez mais despertado interesse tanto no meio acadêmico, quanto no meio organizacional, embora a preocupação sobre o assunto não seja recente (AMORIM, 2010). Os primeiros estudos na área datam da década de 1950, a partir de estudos conduzidos por Eric Trist sobre a relação entre indivíduos, trabalho e organização (RODRIGUES, 1994; FERNANDES, 1996; TOLFO; PICCININI, 2001; SOUZA; MEDEIROS, 2007; FERREIRA, 2009; PADILHA, 2010; ALVES, 2010; MOLINA; RUIZ, 2011).

Após a Segunda Guerra Mundial o foco das organizações passou a ser a obtenção de lucro e produtividade a qualquer custo, de modo que o investimento em QVT, quando presente, tinha também este objetivo. (FERREIRA et al., 2009).

Lacaz (2000) afirma que a temática da QVT assume maior relevância nos anos 70, quando se dá um esgotamento da organização do trabalho de cunho taylorista/fordista, associado a um aumento do absenteísmo, da insatisfação no trabalho e da não aderência dos trabalhadores às metas definidas pela gerência.

Nesta época, ganha repercussão os estudos de Richard Walton que apresenta uma perspectiva mais humanista de QVT. Walton começa um movimento conhecido como *Quality of Work Life*, que coincide com o início da reestruturação produtiva nos Estados Unidos e Europa (PADILHA, 2010). Ele propõe um modelo que conjuga trabalho e outras esferas da vida, com destaque para o papel social da organização. Em seu modelo teórico, oito fatores expressam a QVT: 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 (FERREIRA et al., 2009).

Contudo, ainda da década de 70, o interesse pela QVT decaiu em razão de preocupações econômicas (TOLFO; PICCININI, 2001; RODRIGUES, 1994; SOUZA; MEDEIROS, 2007). No final da década de 70 e início da década de 80, a atenção para a QVT ressurgiu nos Estados Unidos, motivada, principalmente, pela queda da competitividade das indústrias diante da concorrência japonesa, o que fez com que os Estados Unidos passassem a questionar seu próprio modelo de gestão (FERNANDES, 1996).

O intuito em resgatar práticas voltadas à QVT era o de tornar as empresas norte-americanas novamente competitivas no cenário internacional e incrementar a produtividade (TOLFO; PICCININI, 2001; SOUZA; MEDEIROS, 2007). O objetivo era gerar mais saúde física e psicológica nos trabalhadores para, por consequência, aumentar a produtividade da organização (PADILHA, 2010).

Outro marco histórico foi o desenvolvimento do Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT) pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) a partir de 1976. Trata-se de uma proposta que visa articular duas tendências:

(...) uma dirigida ao melhoramento da qualidade geral de vida como uma aspiração básica para a humanidade (...); a outra, concernente a uma maior participação dos trabalhadores nas decisões que diretamente dizem respeito à sua vida profissional (MENDES, 1988 apud LACAZ, 2000, p.152).

Como consequência disso, na década de 1980, consolida-se uma tendência que baseia a QVT na maior participação do trabalhador na organização, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado (LACAZ, 2000). Neste sentido, Fernandes (1996) entende que também é possível atribuir a preocupação crescente com a QVT ao aumento da conscientização dos trabalhadores e da responsabilidade social da organização.

No Brasil, a preocupação com QVT surge mais tardiamente. Conforme Lima (1994), a implantação de modelos de Qualidade Total, impulsionados pela abertura

do mercado nacional em 1990, ocorreu de modo controverso. Buscava-se ganhos em produtividade e qualidade sem o necessário investimento nos funcionários, a exemplo do que ocorria nas organizações japonesas, que, por sua vez, têm uma visão organizacional mais abrangente. Nesse cenário, a QVT veio como uma contrapartida pelos esforços dos funcionários.

Apesar disso, de acordo com Limongi-França e Albuquerque (1998, p.4) existe grande distância entre o discurso e a prática de QVT.

Filosoficamente todos acham importante, mas na prática prevalece o imediatismo, sendo os investimentos de retorno a médio e longo prazo esquecidos (...) Não dá pra falar em qualidade total se esta não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que deve ser desenvolvido é o de conscientização, o de preparação de postura para a qualidade em todos os sentidos – produção, serviço, desempenho e qualidade de vida no trabalho.

O conceito de qualidade de vida no trabalho aparece na literatura de modo não uniforme (ALVES, 2010), sendo, por alguns enfoques, utilizado como sinônimo de bem-estar (FERREIRA, 2012) ou felicidade no trabalho (BENDASSOLLI, 2007; FERREIRA, 2009). Outras vezes o conceito aparece relacionado às noções de motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho, novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias (SATO, 1999 apud LACAZ, 2000).

O modo como o termo é definido traduz a visão de trabalho e de trabalhador dos modelos de QVT, bem como interfere fortemente no desenho dos programas de QVT das organizações. Portanto, refletir sobre o significado do termo e as ideologias que estão por traz de cada modelo, são premissas fundamentais para se compreender os rumos que essa temática tem trilhado.

É importante constatar que a evolução conceitual de QVT está imbricada com diversas mudanças no contexto do trabalho, com os movimentos de saúde do trabalhador, a partir da criação dos primeiros programas voltados à segurança no trabalho na década de 30, assim como da própria trajetória da área de Gestão de Pessoas nas organizações.

Para Walton (1973), o qual o modelo teórico já foi referenciado acima, a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada para referir-se a preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Hackman e Oldham (1975 apud ALFENAS, 2013), consideradas referências pioneiras na literatura sobre QVT, propuseram o modelo das dimensões básicas da tarefa afirmando que algumas dimensões do trabalho (variedade de habilidades, identidade com a tarefa, significância da tarefa, autonomia e retroação / *feedback*), assim como, a necessidade individual de crescimento de cada pessoa, podem influenciar decisivamente fatores como motivação, desempenho, satisfação, absenteísmo e rotatividade.

Mendelewski e Orrego (1980 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002), ao analisarem diferentes enfoques de QVT, sintetizam as seguintes visões de QVT:

1. Visão democrática – democracia industrial: aumento da participação dos empregados na tomada de decisões; alcance das metas do movimento de relações humanas;
2. Visão gerencial – aumento da produtividade: melhora dos inputs humanos antes dos inputs tecnológicos ou do capital para a produção;
3. Visão sindical – conquistas sociais: alcance de condições de trabalho mais humanas e saudáveis;
4. Visão humanista – satisfação das necessidades: satisfação no cargo; humanização do trabalho; organização personalizada; desenvolvimento organizacional.

Bergeron (1982 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002), por sua vez, afirma que a QVT consiste na aplicação de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do meio ambiente de trabalho para criar uma situação favorável à satisfação dos trabalhadores e à produtividade.

Nadler e Lawler (1983 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002) entendem QVT como uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações. “Seus elementos distintivos são: a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a efetividade organizacional e a ideia de participação na tomada de decisões e na solução de problemas” (NADLER; LAWLER, 1983 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.299). Segundo Alves (2010), o modelo de Nadler e Lawler demonstrou a evolução da importância das pessoas, aumentando a tendência de participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais.

Fernandes (1996), por sua vez, define QVT como uma gestão de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que influenciam a cultura e o clima organizacional, tendo reflexos no bem-estar do trabalhador e na produtividade da organização. Para Limongi-França e Rodrigues (2002 p.156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Em outro estudo, Limongi-França e Albuquerque (1998, p. 41) adotaram o conceito de QVT como

(...) um conjunto de ações que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização de trabalho.

Ferreira (2006, p.219), por sua vez, defende que o conceito de QVT engloba duas perspectivas interdependentes:

(...) sob a ótica dos dirigentes e gestores, QVT é preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional. Sob a ótica dos trabalhadores, QVT são representações que estes constroem da organização na qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Ferreira (2012) também constata que ao pensarem em QVT, em geral, as pessoas pensam no trabalho como uma vivência de bem-estar, de prazer que engloba as capacidades humanas do sentir, do pensar e do fazer. Qualidade de vida no trabalho aparece atrelada à ideia de trabalho enquanto produtor de alegria, felicidade, satisfação, júbilo.

Vale ressaltar que dentre as concepções de QVT existem, predominantemente, as de caráter assistencialistas e outras de caráter contra-hegemônico, que defendem uma postura preventiva (FERREIRA et al., 2009). Na concepção assistencialista, a QVT pode ser considerada um meio para o alívio momentâneo, comparativamente a um analgésico que ameniza os sintomas sem atacar as causas (PADILHA, 2010). O indivíduo é tratado como variável de ajuste, sendo responsabilizado por sua própria QVT (FERREIRA et al., 2009). Ciborra e Lanzara (1985 apud LACAZ, 2000) afirmam que essa concepção clínica, voltada à mudança de hábitos de vida, atribui ao próprio trabalhador a responsabilidade de adaptar-se de modo a otimizar sua qualidade de vida e trabalho. Em contraposição, a abordagem preventiva de QVT defende uma ação sobre as causas que provocam mal-estar no trabalho.

Para Ferreira (2012), o enfoque de QVT assistencialista difunde implícita ou explicitamente estratégias de sedução gerencialista voltadas para manter os indivíduos trabalhando em busca frenética de metas de produtividade. Tais programas e práticas de QVT expressam formas de dominação e de exercício de poder próprios do capitalismo moderno em que a maximização da produtividade permanece o objetivo central.

A concepção dominante, hegemônica e assistencialista de QVT caracteriza-se por três perspectivas (FERREIRA, 2012, p. 97-98):

Foco no indivíduo: o trabalhador é responsável por sua QVT, portanto, as fontes concretas da fadiga permanecem intocáveis. Ele é variável de ajuste, devendo se adaptar ao ambiente organizacional hostil (...).

Caráter assistencialista: as atividades que compõem os programas de QVT, ainda que em geral importantes e válidas em si mesmas, estão em nítido descompasso com o contexto de trabalho e seus problemas (...).

Ênfase na produtividade: as atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, devendo as metas ser alcançadas a qualquer custo (...). A produtividade, nesta ótica, se descola de sua dimensão saudável e torna-se produtivismo exarcebado.

Sob o viés preventivo, Lacaz (2000) pressupõe que o controle, que engloba autonomia e poder que os trabalhadores têm sobre o processo de trabalho, é um dos mais importantes aspectos que determinam a QVT. O controle é entendido pelo autor como a possibilidade dos trabalhadores conhecerem e intervirem nas variáveis

o que os incomodam, o que os faz sofrerem, acidentarem-se e adoecerem (LACAZ, 2000). É necessário acessar os conceitos dos trabalhadores sem a pretensão de achar que já os conhece, sem definições prévias. A compreensão verdadeira ocorre na relação de escuta do outro (seus medos, crenças, desejos, expectativas) sem esquemas determinantes e deterministas para uma escuta aberta e sem filtro.

Uma abordagem que tem se destacado nos estudos sobre o tema sob o enfoque preventivo é a ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho.

A ergonomia pode ser definida como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas e da saúde para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e do grupo, quanto às exigências das tarefas e das situações de trabalho (FERREIRA, 2012, p. 139).

Conforme Ferreira (2012), o enfoque ergonômico que inspira a abordagem de QVT tem origem nos países de língua francesa. Desde o início, esteve articulada com o movimento operário, buscando transformar as situações de trabalho e, em consequência, atender às demandas sindicais na perspectiva de promover a melhoria das condições de trabalho e garantir a saúde dos trabalhadores (FERREIRA, 2008b).

Destaca-se o caráter multidisciplinar da abordagem, o foco no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia dos processos produtivos, a adaptação do contexto de trabalho ao trabalhador e a transformação dos ambientes de trabalho, buscando a prevenção de agravos à saúde. De acordo com Ferreira (2008b, p.91), “(...) o objeto de estudo, de análise e de intervenção da ergonomia da atividade é a interação entre os indivíduos e um determinado contexto de trabalho”, o que permite considerar este modelo teórico uma base epistêmica e metodológica para analisar e atuar na temática de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Ferreira et al. (2009) o foco da ergonomia da atividade aplicada à QVT está em remover as situações que geram mal-estar no trabalho, atuando em três dimensões interdependentes: condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais de trabalho. Além dessas, mais recentemente, QVT

passou a ser associada a outras duas dimensões: reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social (FERREIRA, 2012).

As condições de trabalho estão relacionadas ao suporte organizacional fornecido aos trabalhadores em termos de: ambiente físico, materiais utilizados na atividade, equipamentos e instrumentos de trabalho, mobiliário, iluminação, nível de ruídos, suporte técnico, quantidade de pessoas compatível com a quantidade de tarefas. A abordagem da ergonomia da atividade considera que as condições de trabalho devem ser adaptadas ao perfil dos trabalhadores, das tarefas e do contexto de trabalho como condição para QVT.

A organização do trabalho, outro fator de QVT, aparece relacionada, nos relatos de pesquisa, às variáveis de tempo, traços das tarefas, papel do controle, autonomia e produtividade esperada. Em relação ao tempo, Ferreira (2012) destaca que uma jornada de trabalho seja razoável, com possibilidade de pausas e pactuação de prazos é essencial para promoção da QVT.

Outro aspecto que os trabalhadores associam a essa variável é que as regras, as rotinas e os procedimentos sejam facilitadores das tarefas. A contribuição da ergonomia da atividade neste quesito é orientar que a organização do trabalho e o desenho das tarefas sejam feitos com a participação real daqueles que a realizam.

Para Mendes (2008, p.14),

(...) quando a organização do trabalho é saudável, oferecendo oportunidades para negociação, ou seja, se existe uma margem de liberdade para o trabalhador ajustar a realidade de trabalho aos seus desejos e necessidades e as relações socioprofissionais são abertas, democráticas e justas, é possível o processo de reconhecimento, prazer e transformação do sofrimento.

Relações socioprofissionais saudáveis é outro fator estritamente relacionado à QVT e diz respeito à qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho, tanto em relação aos colegas de trabalho, como à chefia e usuários do serviço. Conforme Ferreira (2012), as relações socioprofissionais podem desempenhar função compensatória, sobretudo, quando as condições e a organização do trabalho são críticas.

Os requisitos que integram a noção de QVT ganha completude com o fator reconhecimento e crescimento profissional. Aqui o reconhecimento é tido como pré-requisito para o crescimento profissional. Para Ferreira (2008), o trabalhador nutre a

expectativa de ter seu empenho físico e cognitivo e, ainda, seu investimento afetivo, reconhecido pela chefia imediata e superiores. Esse reconhecimento refere-se tanto à retribuição monetária quanto à prática do elogio enquanto expressão de admiração.

O crescimento profissional, por sua vez, está relacionado à possibilidade concreta de crescer na organização e que essa possibilidade seja pautada em critérios claros e justos, de modo equitativo a todos. O sentimento de realização profissional também integra o fator crescimento profissional. A oportunidade de desenvolvimento do potencial criativo do trabalhador traduz, em última instância, o papel do trabalho para o ser humano. Um trabalho que não autoriza o uso da inteligência criadora coloca em risco a saúde mental dos indivíduos. Conclui-se, portanto, que “a QVT está comprometida quando os modelos de gestão organizacional e do trabalho não criam possibilidades concretas de crescimento profissional” (FERREIRA, 2012, p. 130).

Essa conclusão está estritamente relacionada à afirmação de Fischer (2002) sobre a importância de que o modelo de gestão de pessoas e o modelo de gestão do trabalho caminhem juntos. Em muitas organizações, a área responsável pela definição de estratégias de crescimento profissional é a área de gestão de pessoas. Por outro lado, o modelo de gestão do trabalho, em muitas circunstâncias, é definido em um patamar mais estratégico da organização. Aproximar esses modelos é condição *sine qua non* para se alcançar um modo de gestão integrado e coerente, resultando em bem-estar para os trabalhadores e desempenho para a organização.

A promoção de QVT, apesar de não se restringir às políticas de gestão de pessoas, tem uma relação muito próxima a elas. Quando as políticas de gestão de pessoas são precárias, maior é o risco a qual a QVT está submetida. Assim, segundo Ferreira (2006, p. 221), o sucesso de um programa de QVT está condicionado, a cinco pressupostos:

- 1) mudança de mentalidade: disposição dos gestores para remover concepções e valores cristalizados no contexto organizacional;
- 2) indissociabilidade entre produtividade e bem-estar: resgatar o papel ontológico do trabalho como vetor histórico de construção de identidade, concebendo produtividade como algo indissociável da felicidade no trabalho;
- 3) modelo antropocêntrico de gestão no trabalho: os trabalhadores devem ser os protagonistas dos resultados e devem ser reconhecidos e estimulados a ser criativos, autônomos. Eles devem participar efetivamente das decisões que

afetem o bem-estar individual e coletivo; 4) cultura organizacional do bem-estar: a implementação de QVT requer uma política de comunicação que estimule e dissemine uma cultura organizacional centrada em valores voltados ao bem-estar individual e coletivo; 5) sinergia organizacional: a implantação de uma política de QVT deve envolver todo o organograma da organização de forma e implicar todos os gestores e dirigentes, especialistas e até sindicatos.

Para Ferreira (2012), as práticas de QVT devem diagnosticar as causas dos problemas que colocam em risco o bem-estar dos trabalhadores e a eficiência e eficácia dos processos produtivos, com vistas a sua prevenção, evitando assim acidentes, doenças, erros, retrabalho, por consequência afastamentos, absenteísmos e aposentadorias precoces.

A partir desse viés, o qual este trabalho compartilha, as práticas de QVT

(...) constituem os germes da emancipação política, histórica e cultural, pois tendem a exaltar valores contra-hegemônicos relacionados à democracia, à participação, à liberdade, à solidariedade, ao engajamento, à confiança, ao bem-estar, à criatividade, à autonomia e ao respeito às diferenças (FERREIRA, 2012, p.100).

A centralidade do enfoque preventivo e da compreensão dos problemas que obstaculizam a interação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho caracterizam a ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho (FERREIRA, 2008b), sendo esta a principal razão para o emprego desta abordagem no presente estudo.

Sendo assim, analisar as definições e os modelos de QVT permite avaliar o impacto da trajetória dessa área nas concepções de programas ainda na atualidade. A literatura aponta que os programas de QVT ora buscavam atender os interesses dos empregadores, favorecendo o aumento da produtividade e do lucro a qualquer custo, ora estavam relacionados à luta dos trabalhadores e das classes sindicais. Os interesses das organizações e dos trabalhadores eram tidos como opostos. Contudo, hoje parece clara a necessidade de haver equilíbrio entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização, de modo a favorecer tanto do desempenho organizacional quanto da qualidade de vida geral das pessoas (PADILHA, 2010).

## 2.2. Desempenho e fatores intervenientes

A preocupação com o desempenho humano no trabalho tem levado muitos pesquisadores (BERGAMINI; BERALDO, 1988; LUCENA, 1992; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; ODELIUS, 2010; COELHO Jr., 2009; BENDASSOLI, 2012) e profissionais da área de gestão de pessoas a se dedicarem ao tema. Conhecer o que constitui o desempenho no trabalho, a natureza do desempenho, a relação entre desempenho e produtividade e os fatores que interferem no desempenho são alguns dos desafios destes profissionais.

Definir desempenho é o primeiro passo para o aprofundamento dos estudos na área. Segundo Toro (1996 apud COELHO Jr., 2009), desempenho refere-se ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado. Para o autor, o resultado do desempenho está condicionado a um conjunto de fatores do contexto de trabalho, tais como condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho. Oliveira-Castro (1994 apud COELHO Jr., 2009), por sua vez, relaciona desempenho aos conhecimentos e habilidades aplicados ao contexto do cargo para execução de uma obrigação ou tarefa.

De acordo com Bendassoli (2012), é consenso entre os pesquisadores considerar o desempenho como um constructo comportamental, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes. Isso implica em conhecer quais são os comportamentos efetivamente relacionados aos resultados organizacionais.

Conforme indica Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), desempenho pode ser considerado como um construto de natureza multideterminada, isto é, associado a fatores de nível individual (querer fazer), relacionados à tarefa (saber fazer) e ao contexto (poder fazer). Ainda segundo os autores,

desempenho esta condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do individuo (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do individuo) e relaciona-se a qualidade e quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e tempo despendidos na sua execução. Abrange fatores de eficiência (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização (COELHO Jr.; BORGES-ANDRADE, 2011, p.136).

Portanto, já não há dúvidas que, por ter natureza multicausal, o desempenho está relacionado a variáveis de distintos níveis, desde pessoais, até variáveis relacionadas ao contexto. Apesar disso, grande parte dos estudos tem se dedicado à análise do desempenho sob a abordagem individual, deixando de considerar a interferência das variáveis contextuais no desempenho (LAM; SCHAUBROEK, 1999 apud COELHO Jr.; BORGES-ANDRADE, 2011). A modelagem multinível, então, foi proposta com o pressuposto de que os contextos de atuação profissional influenciam o desempenho individual e, ao mesmo tempo, são influenciados pelas pessoas que nele trabalham (COELHO Jr., 2009).

Assim, as variáveis explicativas ou antecedentes do desempenho podem pertencer a distintos níveis, quer sejam individuais (micro), quer sejam grupais (meso) ou de nível macro ou organizacional, como indicadores financeiros de *performance*, competências organizacionais ou cultura organizacional (COELHO Jr.; BORGES-ANDRADE, 2011).

Os critérios de diferenciação dos níveis micro, meso e macro, portanto, estão relacionados ao impacto gerado pelo desempenho. Assim, segundo Coelho Jr. (2011), para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (resultados de trabalho dos indivíduos), quanto meso (influência dos resultados individuais na equipe de trabalho) e macro (impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais e da equipe).

Portanto, o desempenho pode ser analisado em diferentes níveis – organizacional, de equipes e individual –, os quais são interdependentes e se influenciam mutuamente (ODELIUS, 2010).

No nível organizacional, podem ser indicados como influenciadores do desempenho fatores externos e internos à organização, tais como: globalização, políticas e condições socioeconômicas, legislação (tributária, fiscal, trabalhista), concorrência, ramo de atividade, tecnologia adotada, disponibilidade de recursos, competências organizacionais, desempenho individual etc. Já em nível individual, o desempenho é influenciado por: políticas e práticas de gestão de pessoas, gerenciamento e liderança, trabalho e trabalho em equipe, contexto organizacional, clima organizacional, competências e características individuais, relações interpessoais, condições de trabalho (ambiente de trabalho, recursos disponíveis),

sistemas de recompensas e punições, rotatividade de pessoal, crenças e valores compartilhados, suporte organizacional, entre outros (ODELIUS, 2010).

Bendassoli (2012) destaca três atuais linhas de pesquisa sobre o desempenho. A primeira enfatiza os preditores individuais e situacionais do desempenho, ou seja, procura compreender o que pode prever um melhor desempenho. Personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação, autoeficiência e *feedback* são citados como preditores individuais, enquanto as características do cargo são citadas como um fator situacional. A segunda linha de investigação volta-se para a determinação dos aspectos dinâmicos do desempenho, sendo apontado por alguns estudos que os níveis de desempenho de uma pessoa mudam ao longo do tempo. Por fim, a terceira linha de pesquisa estuda tanto as dimensões ou características de desempenho específicas para determinadas categorias, quanto as características gerais válidas para todas as categorias profissionais.

Sonnentag e Frese (2002 apud COELHO Jr., 2009), por sua vez, investigam o desempenho no trabalho a partir de três perspectivas: individual, situacional e de regulação do desempenho. A perspectiva individual se refere a pré-requisitos pessoais ou profissionais capazes de facilitar o bom desempenho no trabalho, tais como os fatores de personalidade, habilidades técnicas e variáveis demográficas; a situacional foca os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho do indivíduo que são considerados facilitadores ou impeditivos ao bom desempenho; e a perspectiva de regulação refere-se à análise dos processos de manutenção do desempenho.

Sob a perspectiva de regulação, Sonnentag e Frese (2002 apud COELHO Jr., 2009) apontam que a combinação de uma intervenção por meio de orientação por metas e *feedback* sobre a tarefa, resultaria em um melhor desempenho. Merece destaque a afirmação de Morin (2001) de que a capacidade de realizar tarefas resulta da informação que o indivíduo obtém do seu desempenho, permitindo-lhe fazer os ajustes necessários para o alcance do desempenho esperado. Essa afirmação vem ao encontro da proposta do *feedback* sobre a tarefa tratada por Sonnentag e Frese (2002 apud COELHO Jr., 2009).

Um aspecto relevante destacado por Bendassoli (2012), é que, de modo geral, os estudos passam a considerar o caráter multidimensional do desempenho.

Isso significa que o desempenho é reflexo de um conjunto de ações que envolvem uma interação complexa com a realidade e a integração de diversas facetas psicológicas, interpessoais e materiais. Essa perspectiva é corroborada por Coelho Jr. (2009), ao defender que enquanto variável multicausal, o desempenho não é de responsabilidade exclusiva do indivíduo. Os fatores relativos ao contexto podem contribuir igualmente para o bom ou o mau desempenho. E justamente por ser caracterizada como uma variável multicausal, existem dificuldades reais em se isolar as causas de desempenho no trabalho (COELHO Jr., 2009).

Estudos da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E também têm chegado a essa conclusão. Conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006) nem todas as discrepâncias de desempenho constituem-se em necessidades de treinamento. Para os autores, existem situações em que não faltam ao profissional os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA para o desempenho de suas funções, mas, ainda sim, este pode ter seu desempenho inibido ou mesmo impedido em decorrência de características situacionais do ambiente de trabalho e que estão fora do seu controle, tais como situações afetadas pelo clima ou por falta de apoio organizacional. O destaque dos autores é que essas situações não são solucionáveis por ações de TD&E, mas por intervenções no contexto organizacional.

Tais estudos têm trabalhado com o conceito de suporte organizacional para o desempenho como um aspecto que deve ser avaliado antes de se propor ações de capacitação.

A expressão suporte organizacional refere-se a crenças ou percepções globais, desenvolvidas pelos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar (avaliação ecológica). Trata-se, portanto, de crenças do trabalhador sobre o comprometimento da organização para com eles (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006, p.243).

Ainda referenciando os autores mencionados, percepções desfavoráveis de suporte organizacional podem estar relacionadas a problemas de desempenho, não em razão da falta de CHAs, mas da ausência de condições propícias ao desempenho competente e/ou de motivação em decorrência de restrições situacionais no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Gilbert (1978 apud ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006) afirma que com frequência a causa de desvios de desempenho está relacionada ao

contexto de trabalho e não com o conhecimento ou habilidades do trabalhador. Para o autor, variáveis como a forma de especificação das tarefas, o *feedback*, as consequências positivas ou negativas associadas ao desempenho, os incentivos sociais e financeiros e fatores individuais, tais como motivação e adequação ao cargo, são frequentemente responsáveis pelo desempenho.

Peters e O'Connor (1980 apud ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006, p.243), por sua vez, encontraram as seguintes restrições situacionais do ambiente de trabalho que interferem no desempenho:

(...) informação relacionada ao trabalho, ferramentas e equipamentos, materiais e suprimentos, suporte orçamentário, serviços requeridos e ajuda de outros, preparação para a tarefa (treinamento e educação), disponibilidade de tempo e ambiente de trabalho (aspectos físicos).

Tais estudos ajudam a compreender o desempenho nas organizações como uma responsabilidade para além do esforço humano. Para que ocorra a contento, é necessário, então, saber fazer (ter domínio da tarefa), querer fazer (estar motivado) e poder fazer (ter condições). Além de estar relacionado ao desempenho, o “poder fazer” também é condição de QVT. Segundo Ferreira (2012, p.120), pesquisas apontam que a “(...) competência profissional não depende tão somente dos pressupostos do *saber fazer*, do *saber ser*, é preciso e imprescindível também os pressupostos do *ter para fazer* e, dispondo dos meios necessários, o *poder fazer*”.

Observa-se, então, que os estudos da área de desempenho, especialmente os voltados ao suporte organizacional para o desempenho, têm bastante sintonia com os estudos de QVT. Ambos dão ênfase ao contexto organizacional enquanto mediador seja do desempenho ou do predomínio de vivências de bem-estar no trabalho. Nesse sentido, Ferreira (2012) aponta que as organizações precisam fornecer aos dos trabalhadores, suporte organizacional (materiais, instrumentais, informacionais) de qualidade ergonômica como forma de prevenir riscos à segurança e à saúde e facilitar o processo de adaptação desses às novas exigências do trabalho.

A contribuição que essa perspectiva confere ao campo de gestão de pessoas nas organizações é de alertar os gestores para a necessidade de se observar os diversos aspectos que contribuem ou restringem o bom desempenho dos

trabalhadores, a fim de se empreender esforços no sentido de maximizá-las ou minimizá-las, conforme a situação exigir.

Portanto, compreender melhor como se dá o desempenho de indivíduos e equipes nas organizações, é um aspecto fundamental para aprimorar o nível de entrega. Além de contribuir para qualificar o desempenho nas organizações, a gestão do desempenho, se eficazmente realizada, pode contribuir para dar significado ao trabalho dos indivíduos. No serviço público, o ato de gerenciar o desempenho pode aproximar os indivíduos da estratégia organizacional, colaborando para que estes se percebam como agregando valor à organização.

Gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e da própria organização (DENISI, 2000 apud ODELIUS, 2010). Conforme Guimarães, Nader e Ramagem (1998), o sistema de gestão de desempenho é composto por várias etapas, entre as quais se pode destacar: planejamento dos resultados/desempenho a serem alcançados, os quais devem estar alinhados à missão da organização; negociação do desempenho com a identificação e disponibilização dos recursos necessários à obtenção de resultados; acompanhamento do desempenho e de resultados; definição e implementação de ações, de modo a assegurar o alcance do desempenho/resultado planejado; e avaliação propriamente dita.

Coelho Jr. (2009), em adição, entende que a premissa da gestão do desempenho consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes para o alcance dos objetivos e metas pré-determinadas. Por esta ótica, a gestão do desempenho pode ser entendida como uma atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, sendo a definição de metas e indicadores um dos elementos fundamentais do planejamento do desempenho. O autor enfatiza que essa definição deve ser feita conjuntamente entre gestores e subordinados, de tal modo que estes se engajem na execução das metas e, ao mesmo tempo, percebam como justa a avaliação, e aqueles se comprometam na consecução do plano de trabalho, minimizando ou mesmo eliminando os obstáculos ao desempenho. Além disso, a possibilidade de negociação de metas de desempenho é fator de QVT, conforme abordado na seção anterior.

Enquanto parte da gestão do desempenho, a avaliação pode apresentar os seguintes resultados positivos (ODELIUS; SANTOS, 2007 p.21):

- Melhoria na qualidade do trabalho;
- Incremento na capacidade produtiva;
- Acompanhamento sistemático do desempenho;
- Obtenção de melhoria dos resultados da organização;
- Melhores resultados na área de trabalho;
- Ciência de ações e comportamentos adequados;
- Valorização da AD pelos avaliados;
- Valorização do trabalho e dos resultados pessoais;
- *Feedback* proporcionando oportunidade de melhoria;
- Estímulo a crescer profissionalmente;
- Inserção do indivíduo no contexto organizacional;
- Melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados;
- Melhoria do trabalho por meio do *feedback*;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Reconhecimento do mérito profissional.

Portanto, além de ganhos na produtividade organizacional, a gestão de desempenho tende a trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal (ODELIUS; SANTOS, 2007). Pode favorecer o crescimento profissional quando é utilizada para promoção na carreira ou ocupação de cargos superiores na linha hierárquica com base na meritocracia ou, ainda, quando permite ao profissional adquirir novos conhecimentos e habilidades. O reconhecimento, por sua vez, pode se dá pelo retorno da chefia sobre o desempenho do trabalhador. Ferreira (2008a, p.47) apresenta quatro formas de reconhecimento, entre elas, o reconhecimento dos resultados do trabalho que

(...) se caracteriza pela manifestação de gratidão dos dirigentes pelo desempenho do trabalhador ou do coletivo para o alcance de metas e objetivos estabelecidos. Trata-se de um julgamento e um testemunho de dirigentes e gestores sobre a eficácia, a utilidade e a qualidade do trabalho realizado por um indivíduo ou grupo de trabalhadores. O trabalhador percebe que a sua contribuição está sendo valorizada, o que o conduz a vivenciar um sentimento de que está sendo valorizado. Essa forma de reconhecimento pode se manifestar de várias maneiras: reunião de avaliação do trabalho; cerimônia de congratulações pelos êxitos obtidos; carta personalizada de felicitação; prêmios.

Dessa forma, reuniões de avaliação realizadas durante o ciclo de gestão de desempenho se traduzem como oportunidades de se manifestar o reconhecimento no trabalho.

Destaca-se que alguns requisitos são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho, tais como: basear-se em critérios de resultados definidos no planejamento do trabalho; negociar metas de produção entre chefia e demais trabalhadores; ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento; decisão política da alta direção da organização em valorizar a gestão de desempenho; simplicidade e facilidade de operacionalização das metodologias; e comprometimento dos gerentes (GUIMARÃES, NADER; RAMAGEM, 1998).

Não se pode deixar de mencionar também que a integração entre a política de gestão de desempenho e outras políticas de gestão de pessoas é fator essencial para dar-lhe legitimidade e confiabilidade. Assim, conforme Guimarães, Nader e Ramagem (1998), devem ser objetivos da gestão de desempenho: orientar decisões gerenciais sobre necessidades de treinamento; planejar as atividades do funcionário; premiar (por meio de promoções na carreira); indicar necessidades de movimentação e readaptação funcional; servir de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de recursos humanos; identificar as condições de trabalho capazes de influenciar o desempenho; promover a interação entre funcionário e chefia; incentivar o planejamento e desenvolvimento de carreira.

### **2.3. Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão do Desempenho**

Esta seção buscou traçar uma relação entre três campos interdependentes: Gestão de Pessoas, Gestão do Desempenho e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. A gestão do desempenho e a gestão da qualidade de vida no trabalho, em muitas organizações, integram os subsistemas de gestão de pessoas. Desse modo, pretende-se, neste trabalho, abordar tais temáticas de forma integrada, como um contínuo de um único sistema, qual seja, gestão de pessoas nas organizações.

Contudo esse não é o cenário de muitas organizações. Pesquisa conduzida por Lacombe e Albuquerque (2008) indica que parece faltar uma abordagem sistêmica da gestão de pessoas, resultando em decisões isoladas.

Gestão de pessoas pode ser entendida sob dois enfoques: função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2001) ou área que compõe o

organograma de uma organização. Entende-se que sob os dois enfoques a gestão de pessoas tem como função, além de outras, gerenciar o desempenho e a qualidade de vida no trabalho.

Da forma como é conhecida atualmente, a gestão de pessoas é fruto da evolução de modelos que a antecederam, os quais se podem citar: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Conhecer esse histórico é importante para reconhecer aspectos desses modelos presentes ainda hoje no modo de gerir pessoas.

A Escola da Administração Científica tinha como objetivo principal fundamentar cientificamente as atividades administrativas em substituição da improvisação e empirismo da época (GIL, 2001). Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947) nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925) na França, foram os principais representantes desta escola.

A partir de estudos de tempos e movimentos dos trabalhadores, Taylor propôs a simplificação das atividades, almejando a redução do tempo consumido (GIL, 2001). Para acelerar e otimizar o processo produtivo, ou seja, produzir mais, em menos tempo e com qualidade, operou-se uma “(...) profunda divisão -, tanto horizontal (parcelamento das tarefas), quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho” (FERREIRA et al., 1991, p.5).

Fayol se centrou nos princípios do conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar e formulou a doutrina administrativa, cuja ênfase era na estrutura organizacional. Ford, por sua vez, revolucionou a indústria automobilística, introduzindo a primeira linha de montagem automatizada (GIL, 2001). A produção deveria ser em larga escala e o trabalho altamente especializado, realizando cada trabalhador uma única tarefa (GIL, 2001).

O modo de organização do trabalho inaugurado pela Administração Científica condicionou a gestão de pessoas durante todo o século XX (DUTRA, 2002). Apesar de ter sido fundamental para o desenvolvimento econômico ocidental durante o pós-guerra, esse modelo foi duramente criticado por tornar o trabalho degradante (DUTRA, 2002). Na década de 60, começam a aparecer as primeiras fissuras dos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista (DUTRA, 2002).

Simultaneamente, em 1927, Elton Mayo (1890-1949) desenvolvia estudos sobre o comportamento humano no trabalho, constatando a influência de fatores psicológicos e sociais na produção (GIL, 2001). Com isso, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho (GIL, 2001), dando origem, nos anos de 1960 e 70, à Escola das Relações Humanas (FISCHER, 2002). Para Fischer (2002), uma das principais contribuições dessa escola foi descobrir que a relação entre a organização e os trabalhadores é intermediada pelos gerentes de linha. “O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas” (FISCHER, 2002, p. 21).

Na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, começou-se a expandir o movimento das relações industriais. Esse movimento é marcado pelo aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores, determinando mudanças significativas na administração de pessoal das organizações (GIL, 2001). Se antes as atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal, disciplinar (GIL, 2001) e burocrático (FISCHER, 2002), passou-se a dar importância às condições de trabalho e à concessão de benefícios, dando origem à unidade de pessoal chamada de Departamento de Relações Industriais (GIL, 2001). Conforme Gil (2001), no Brasil, esse movimento significou pouco, já que os sindicatos não eram tão atuantes.

A Administração de Recursos Humanos começa a surgir nos anos 60, em substituição à Administração de Pessoal e Relações Industriais (GIL, 2001). A principal característica da Administração de Recursos Humanos é a introdução de conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvidos por Bertalanffy, à gestão de pessoal. Com isso, princípios como interdependência entre as partes, ênfase no processo, multidisciplinariedade, multicausalidade são atribuídos à Administração de Recursos Humanos, embora esse termo nem sempre seja adotado por organizações de enfoque sistêmico (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001), as organizações, desde a década de 80, sofreram sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc. Nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, produzindo consequências drásticas para seu pessoal. As críticas ao modo como as organizações lidavam com seu pessoal diante das crises, aliado ao novo papel do

indivíduo nas organizações conduziram, a partir da década de 90, a sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações, dentre eles o que mais repercutiu foi exatamente a terminologia utilizada para designá-la.

Se tratadas como recursos, as pessoas tendem a ser consideradas como parte do patrimônio da organização (GIL, 2001). As pessoas passariam a constituir o capital intelectual da organização, devendo, portanto, serem tratadas como parceiros. Daí surge o jargão de que “(...) o trabalho humano constitui o principal ativo da organização” (FISCHER, 2002, p.22). O paradoxo que se apresenta é a dissintonia entre os valores declarados (pessoas como principal ativo das empresas) e as ações que potencialmente dariam concretude ao valor expresso pelas empresas (SILVA et al., 2006).

O termo gestão de pessoas passa, então, a ser utilizado para designar a área anteriormente conhecida como Administração de Recursos Humanos, conferindo, ao menos teoricamente, o reconhecimento de que os conhecimentos, habilidades e capacidades dos trabalhadores são os principais aportes da organização.

Na década de 80, surge o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos nos Estados Unidos, tendo sido reconhecido como necessário pelas organizações brasileiras apenas alguns anos depois (LACOMBE; TONELLI, 2001). Buscava-se, sobretudo, vincular a gestão de pessoas às estratégias organizacionais.

Segundo Legge (2005 apud CAMÕES, 2013) esse período foi marcado pela intensificação da competição internacional, globalização, cultura de excelência, tecnologia da informação, aprendizagem organizacional, ampliação do valor agregado e cultura organizacional. A partir dessas mudanças, a gestão estratégica se tornou uma forma de gestão que visa auxiliar a organização no alcance de resultados organizacionais.

Nesse cenário, a área de gestão de pessoas passa por uma transição de uma perspectiva de gestão denominada Administração de Recursos Humanos, cujo foco se centrava no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a chamada Gestão Estratégica de Pessoas, que se propõe a relacionar as pessoas com as estratégias e objetivos organizacionais (CAMÕES, 2013).

Segundo Dutra (2002), a gestão de pessoas deve se pautar nas seguintes premissas: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; foco no processo

em vez de foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da organização; foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

Conforme Silva et al. (2006), a área de gestão de pessoas deve evoluir de uma perspectiva burocrática e cartorial, em que a ênfase recai nas funções tradicionais de pessoal, para uma perspectiva de criação de valor, enfatizando a implementação da estratégia organizacional.

Como consequência disso, processos tradicionalmente atribuídos à área de gestão de pessoas (agregar, aplicar, recompensar, manter e desenvolver pessoas) passam a ser divididos com os gerentes de linha. Os gerentes começam a ser vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados (LACOMBE; TONELLI, 2001). Tornam-se, portanto, responsáveis pela gestão do clima interno, por motivar e manter equipes de alto desempenho, além de prover o grupo de elevada consideração às necessidades e características individuais dos profissionais vinculados a cada área (SILVA et al., 2006).

Nesse novo cenário, cabe ao profissional da área de gestão de pessoas o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar o novo encargo (LACOMBE; TONELLI, 2001). A função gestão de pessoas, assim, aparentemente é cada vez mais uma função partilhada entre especialistas e gestores. Apesar de que estes, espremidos pelas pressões do alcance de metas de sua área, não incorporam a nova função, limitando-se à repetição de um discurso organizacional que reduz a gestão de pessoas a uma retórica desprovida de significado substancial (SILVA et al., 2006).

Dessa forma, tanto a área de gestão de pessoas, quanto os gerentes precisam reorientar sua prática, que exigem outro aporte de conhecimentos, muitas vezes desconhecidos ou pouco aprofundados pelos profissionais responsáveis por implementá-las (SILVA et al., 2006).

Em posição estratégica, a área de gestão de pessoas torna-se, portanto, responsável por fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar, ou seja, a gestão de pessoas assume um papel importante na gestão do desempenho. Contudo, esse papel ainda é um desafio para grande parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Para Limongi-França e Oliveira (2005), um dos campos onde há maior necessidade de desenvolvimento é o alinhamento das atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das organizações. Wright et al. (2001 apud LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2005) sugerem a promoção de uma maior integração entre as ações isoladas da área e a estratégia global das organizações. Segundo os autores a dificuldade de visualização dos resultados das práticas de gestão de pessoas é fruto do grande número de atividades rotineiras que a área exerce, que embora sejam de importância vital para o dia a dia, não garantem melhores resultados organizacionais.

Os resultados das ações de gestão de pessoas poderiam ser mais facilmente observados se a prática de avaliar tais resultados fosse comum nas organizações. Limongi-França e Oliveira (2005) afirmam que a área de gestão de pessoas assumiria uma posição de maior valor se pudesse comprovar os resultados de suas atividades e sua influência no resultado da organização. Por outro lado, conforme as autoras, existe uma falsa crença de que os resultados da área não podem ser avaliados, a não ser muito subjetivamente, tornando essa prática pouco difundida nas organizações.

O autor Fitz-Enz (1984, apud LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2005), por sua vez, entende que os principais entraves para avaliação das práticas de gestão de pessoas dizem respeito à própria formação do profissional da área, que muitas vezes, não foi exposto a conhecimentos sobre mensuração e métodos quantitativos. Silva et al. (2006) afirmam que tais dificuldades se devem tanto aos profissionais da área que não reconhecem a gestão de pessoas como um campo que pode se integrar aos objetos estratégicos da organização, como também aos decisores estratégicos, que possuem compreensão restrita acerca do papel da área. Os autores acrescentam ainda o ceticismo de muitos gestores de linha sobre a colaboração da gestão de pessoas para a estratégia organizacional.

Outra dificuldade lembrada por Lacombe e Albuquerque (2008) para a avaliação de resultados da área de gestão de pessoas parte do próprio objeto a ser avaliado. Não se tem clareza sobre o que se entende por e quais são, efetivamente, as práticas de gestão de pessoas. Segundo os autores, algumas vezes as práticas se restringem às tradicionalmente associadas à área de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão; com

menor frequência, observa-se a utilização de outras práticas de gestão, como padrão da comunicação, grau de participação e autonomia e desenho do trabalho.

Ulrich (1998) também concorda sobre a necessidade de que os profissionais de gestão de pessoas aprendam a medir o impacto de suas práticas para a organização. O autor relaciona alguns mitos que acompanham a área e a impede de assumir um espaço legitimado na organização. Em síntese, os mitos referem-se a: exigências subjetivas para atuar na área (gostar de pessoas e ser simpático); qualquer um pode ser da área (falta de exigência quanto à formação teórica e prática); não-responsabilização da área quanto aos resultados (portanto, sua imensurabilidade); controle de custos ao invés de agregação de valor; missão da área como “polícia política e patrulha da saúde e da felicidade” (ULRICH, 1998, p.35); presença de modismos; consideração de que a gestão de pessoas é função da área de gestão de pessoas (e não função partilhada com todos os gerentes).

Limongi-França e Oliveira (2005) apontam que algumas organizações tem se preocupado em avaliar os resultados das práticas de gestão de pessoas, monitorando indicadores tais como o índice de rotatividade de pessoal ou a porcentagem da receita investida em treinamento, contudo esse tipo de controle, ainda que importante, está aquém do esforço necessário para vincular a gestão de pessoas à estratégia organizacional. Silva et al. (2006) corroboram essa noção ao dizerem que a mensuração de resultados de gestão de pessoas deve sair dos tradicionais indicadores de satisfação, índice de *turn-over*, produção homem/hora, para vincular-se a indicadores de *performance* organizacional.

Em adição, Lacombe e Albuquerque (2008) acreditam que seja crescente o número de estudos que avaliam e mensuraram o impacto das ações de gestão de pessoas nos resultados organizacionais. Embora algumas vezes encontraram-se resultados contraditórios, os autores consideram que as pesquisas demonstram haver evidência suficiente para afirmar que algumas práticas de gestão de pessoas, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização. Exemplo dessas práticas são as intervenções voltadas à gestão do desempenho e gestão da qualidade de vida no trabalho.

Wood e Wall (2002) resgataram diversos estudos que se propuseram a avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional. Conforme os autores, os estudos de Huselid (1995 apud WOOD; WALL, 2002)

constaram que organizações com maior abertura à participação dos funcionários e treinamento tinham melhor desempenho.

Do mesmo modo, estudos conduzidos por Huselid, Jackson e Schuler (1997, apud WOOD; WALL, 2002) revelaram relação positiva entre eficácia estratégica de gestão de pessoas e desempenho organizacional. A eficácia estratégica foi relacionada às práticas como implantação de trabalho em equipe, participação, *empowerment*, flexibilidade da força de trabalho, comunicação e desenvolvimento gerencial. Ademais, Silva et al. (2006) constataram um incremento de resultados financeiros em decorrência de ações de gestão de pessoas.

Morin (2001) apresenta 12 fatores que contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o desempenho organizacional. Tais fatores foram citados por Ketchum e Trist (1992, p. 11, apud MORIN, 2001) e se dividem em condições de emprego (salário justo e aceitável; estabilidade no emprego; vantagens apropriadas; segurança; saúde; processos adequados) e o trabalho em si (variedade e desafios; aprendizagem contínua; margem de manobra, autonomia; reconhecimento e apoio; contribuição social que faz sentido; futuro desejável).

Observa-se, portanto, que alguns fatores proporcionam melhorias tanto na qualidade de vida no trabalho como no desempenho organizacional. Estar atento a esses fatores é um papel comum entre os gestores de linha e a área de gestão de pessoas, de modo a se conjugar bem-estar dos trabalhadores e produtividade organizacional.

#### **2.4. Trabalho, bem-estar e produtividade saudável**

O trabalho tem um papel fundamental na estruturação da identidade dos indivíduos. Além da formação da identidade laboral como trabalhador, aliado ao importante sentimento de pertencimento a determinada organização ou classe de trabalhadores, o trabalho permite a expressão da criatividade humana, o aprimoramento das competências e o convívio com o outro. Com o trabalho os indivíduos modificam o mundo e ao mesmo tempo são modificados por ele.

O indivíduo, ao entrar em contato com outras pessoas, modifica-se, transforma-se em um sujeito diferente do que era antes (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). A afiliação com outros no trabalho pode favorecer o

desenvolvimento da identidade pessoal e social, como também o desenvolvimento de laços de afeição duráveis (MORIN, 2001).

Conforme Ferreira (2012, p. 140), o trabalho caracteriza-se como

(...) a atividade humana ontológica singular, baseada em estratégias de regulação, por meio das quais o sujeito interage com o ambiente e seus multifatores, buscando garantir os meios necessários à sobrevivência, proporcionar o seu bem-estar físico, psicológico e social e, ainda, responder às tarefas prescritas.

No campo social, o trabalho assume papel preponderante para a manutenção da saúde mental, apresentando reflexos em outras dimensões da vida das pessoas (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2011). Entretanto, apesar da importância do trabalho como constituinte da identidade do trabalhador, assegurando, portanto, sua saúde mental, os contextos nos quais o trabalho se insere podem se caracterizar pela precariedade das condições e pela falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, contribuindo para o adoecimento dos trabalhadores (TAMAYO et al., 2004).

Em contrapartida, um trabalho que tem sentido é uma atividade produtiva que agrega valor a alguma coisa, que é intrinsecamente satisfatório e moralmente aceitável, que é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, que garante a segurança e a autonomia, que ajuda organizar o tempo e reduzir a sensação de vazio (MORIN, 2001).

A organização do trabalho tem, pois, papel importante para tornar o trabalho significativo e prazeroso. É fundamental que a organização das atividades torne-se favorável à eficiência e que os objetivos e os resultados esperados, sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam (MORIN, 2001).

Neste ponto, cabe analisar o que se compreende por bem-estar e mal-estar no trabalho. Ferreira (2012) afirma que a manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de bem-estar no trabalho, tais como alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia, constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de QVT, que repercute positivamente sobre os indivíduos, o funcionamento das organizações e a sociedade.

Em contraposição, a manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de mal-estar no trabalho, como aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio, delineiam um cenário resultante de ausência QVT sustentável que repercute negativamente sobre os indivíduos, o funcionamento das organizações e a sociedade (FERREIRA, 2012).

Para Ferreira (2008b, p. 92) o modelo de gestão do trabalho pode potencializar a ocorrência de mal-estar em trabalhadores e colocar em risco a eficiência e a eficácia duradouras do processo de trabalho, especialmente quando:

- Inibe ou restringe a autonomia na execução de tarefas (...);
- Prescreve tarefas fragmentadas e de ciclos curtos;
- Estabelece prazos exíguos para execução de tarefas;
- Impõe controle temporal por parte de chefias, clientes, colegas e, principalmente, de máquinas;
- Induz a aceleração de performances por meio de recompensas monetárias;
- Estabelece metas, resultados e produtos sem a participação dos interessados (...);
- Dificulta ou impede a cooperação coletiva dos trabalhadores (...);

Observa-se que a sensação de ser produtivo, de preencher o tempo de vida com algo útil para si e para a sociedade, de terminar a jornada diária com a prazerosa sensação de que o dia foi produtivo é fator de saúde para os indivíduos. Portanto, um trabalho enquanto fonte de bem-estar não é, de modo algum, oposto ao sentimento de produtividade. Sentir-se produtivo preserva, em certa medida, a saúde física e mental dos trabalhadores.

O trabalhador que encerra a jornada com a sensação recorrente de que pouco ou nada fez, vivencia um sentimento de vazio, de inutilidade, de perda de tempo valioso de vida, colocando-o em risco de adoecimento face ao sentimento de monotonia e de embotamento afetivo e cognitivo (FERREIRA, 2012).

Por outro lado, a busca desenfreada pela superação de metas que não respeitam as capacidades físicas e cognitivas do indivíduo também ameaça seu bem-estar, conduzindo-o ao estado de esgotamento físico e mental (FERREIRA, 2012). “Não se pretende ignorar a necessidade de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, mas não se pode perder de vista os efeitos

decorrentes da obsessão pela produtividade e por resultados” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.242).

A melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas e os resultados obtidos pelas organizações (LIMONGI-FRANÇA; OLIVEIRA, 2005). Em estudo realizado pelas autoras, constatou-se que 93,2% dos participantes (constituídos por administradores, alunos do 3º ano do curso de Administração e professores) acreditam que as ações e programas de QVT interferem positivamente na produtividade.

Fernandes e Gutierrez (1988) afirmaram que investimentos na qualidade de vida no trabalho, por meio da reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores e melhoria do ambiente organizacional, têm demonstrado ser, antes de tudo, um investimento que traz efetivamente retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho.

Para Fernandes (1996, p.39) “não se pode esperar qualidade no desempenho de pessoas que carecem de qualidade em seu próprio trabalho”. Lacaz (2000) também afirmou que é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que, na concepção do autor, seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho. Deve haver, portanto, uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais, de tal modo que a produtividade deixa de ser o foco exclusivo da QVT e passa a ser consequência (FERREIRA et al., 2009).

Em adição, Morin (2001) afirma que os fatores apresentados por Ketchum e Trist conduzem fortemente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o desempenho organizacional. Tais fatores são:

(...) salário justo e aceitável, estabilidade no emprego, vantagens apropriadas, segurança, saúde, processos adequados, variedade e desafios, aprendizagem contínua, margem de manobra e autonomia, reconhecimento e apoio, contribuição social que faz sentido e um futuro desejável (KETCHUM; TRIST, 1992, p. 11 apud MORIN, 2001).

Além dos autores citados, inúmeros outros relacionam qualidade de vida no trabalho à produtividade e desempenho dos indivíduos e das organizações (AMORIM, 2010; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2008;

FERNANDES, 1996; Verson et al., 2011). Apesar disso, para Ferreira (2012), o que prevalece na literatura da área são estudos que colocam os trabalhadores, quase que exclusivamente, como instrumentos para o aumento da produtividade. Uma produtividade que, segundo o autor, se afasta do ideário de produtividade saudável e, desta forma, promotora de QVT (FERREIRA, 2012).

Em contraposição, a premissa da produtividade saudável entende que o foco deve ser em compatibilizar o bem-estar de quem trabalha e a satisfação de cidadãos-usuários/clientes com os imperativos de eficiência e eficácia das organizações (FERREIRA, 2012).

## **2.5. O papel social do serviço público: exercício da Cidadania**

A Administração Pública brasileira tem passado por grandes transformações ao longo de sua história, sendo marcada por três modelos básicos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2008).

O Estado Patrimonial confundia a propriedade pública com a privada, tendo como consequências, práticas de nepotismos e corrupção (KLERING, 2009). Em resposta a esse modelo, a reforma burocrática que ocorreu a partir de 1930, ao tornar a Administração Pública impessoal e profissional, implementou a função de controle dos processos, de tal modo que o Estado corria “o risco de voltar-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir a sociedade” (KLERING, 2009, p. 95).

Portanto, com o enfoque no processo, a Administração Pública afastou-se dos cidadãos, deixando de prestar com eficiência as funções básicas do Estado, tais como educação, saúde e assistência social. O serviço público passou a ser visto como ineficaz, lento e burocrático, sendo a privatização considerada por muitos como a melhor alternativa para superar a ineficácia. A política de desmoralização dos serviços públicos, a caracterização dos servidores públicos como irresponsáveis e ausência de incentivos é característica dessa época (BRANDIÃO; PALASSI; FERREIRA, 2007).

Diante disso, em 1995, a reforma gerencial da Administração Pública foi institucionalizada como uma tentativa de resgatar a eficiência do serviço público, a partir da desburocratização e flexibilização dos procedimentos. Com o modelo gerencial, a forma de controle da administração pública, que antes se baseava nos

processos, passa a se concentrar nos resultados, com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos. Parte-se, portanto, de um modelo que supervalorizava a hierarquia, as regras e as rotinas de trabalho para um modelo que foca a eficácia dos resultados (KLERING, 2009).

Simplificar os processos administrativos, descentralizar procedimentos, tornar os órgãos públicos mais ágeis, promover a eficiência e a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão são objetivos lançados pelo Programa Nacional de Desburocratização nos anos de 1980 e que até hoje estão em voga (BRASIL, 1995).

Programas de *downsizing*, *empowerment*, qualidade total, gestão de desempenho, modelos de excelência, *balanced scorecard*, entre outros, foram criados com a finalidade principal de tornar as organizações mais eficientes, competitivas e capazes de alcançar seus objetivos (ABRAHÃO; SZNELWAR, 2008).

Assim, atingir objetivos e metas, cumprir prazos, gerir desempenho deixam de ser objetivos exclusivos da iniciativa privada. Esses termos já fazem parte da cultura de muitos órgãos da Administração Pública. É, portanto, com o intuito de oferecer serviços de maior qualidade que o foco nos resultados e no desempenho organizacional tem se tornado cada vez mais comum no serviço público.

O foco nos resultados e no desempenho organizacional exige que a administração pública desenvolva e aprimore seus mecanismos de gestão. Embora, não raro, os modelos de gestão da iniciativa privada têm sido incorporados à administração pública sem os devidos ajustes e releitura que a singularidade dos órgãos públicos exige (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Tais modelos envolvem o predomínio da ação individual sob a coletiva, as práticas de controle do indivíduo e a lógica da quantificação (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Para Siqueira e Mendes (2009), o *New Public Management* – movimento que determinou as reformas gerenciais em boa parte do mundo – tem implantado práticas gerenciais do setor privado no setor público.

Conforme indicam Siqueira e Mendes (2009), o modelo de gestão das organizações privadas tem muito oferecer em termos de técnicas e procedimentos administrativos que possam estabelecer um governo mais eficiente e eficaz, mas este não pode ser percebido como o único modelo de gestão. Os autores entendem que é preciso relativizar a importância desses modelos no setor público para se iniciar o desenvolvimento de modelos de gestão próprios. Questiona-se a

importação de tecnologias gerenciais do setor privado e a dificuldade de estabelecer modelos próprios condizentes com a realidade e a cultura organizacional do setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Os objetivos das organizações particulares são voltados ao lucro, à competitividade, à manutenção no mercado, à fidelização dos clientes. No serviço público, o objetivo é, em última instância, produzir cidadania.

Do ponto de vista jurídico (CARVALHO, 2002), cidadania pode ser entendida como a posse de direitos civis (direitos fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei, políticos e sociais), políticos (participação do cidadão no governo da sociedade) e sociais (direitos que garantem a participação na riqueza coletiva. Incluem os direitos à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, à aposentadoria).

Seja por meio de serviços de saúde, educação, transporte, cultura, desporto, alimentação, previdência, entre outros, o que o cidadão busca ao se dirigir a qualquer órgão público é exercer sua cidadania. Quando o órgão público falha em atender as necessidades dos cidadãos, ele coloca em risco o efetivo exercício da cidadania e fragiliza os valores sociais e políticos dos regimes democráticos (FERREIRA, 2012).

Os cidadãos-usuários estão mais conscientes de seus direitos e mais exigentes quanto à qualidade na prestação dos serviços. Ao mesmo tempo, estão cada vez mais disponíveis mecanismos de controle e participação social. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma cultura gerencial aproxima a Administração Pública dos cidadãos, conferindo-os maior participação nas decisões. As relações de poder passam por uma profunda transformação, tornando-se mais democráticas e transparentes.

Por outro lado, nem sempre tais relações democráticas são vivenciadas no interior das organizações. Assim, por vezes, o mesmo órgão que tem como função produzir cidadania para os usuários-cidadãos não a produz para seus próprios servidores.

Com isso, os cidadãos-usuários dos serviços públicos acabam funcionando como uma “espécie de desaguadouro dos problemas relativos à produção e aos efeitos nocivos sobre os trabalhadores de ambientes organizacionais igualmente nocivos” (FERREIRA, 2012, p.72).

Siqueira e Mendes (2009) falam sobre a necessidade de se transformar a organização do trabalho por meio da participação dos trabalhadores na gestão de suas atividades. De modo semelhante, Ferreira (2012, p. 25-26) defende a “cidadania organizacional para os servidores públicos, a ‘cidadania dos de dentro’, como requisito fundamental para se promover a cidadania dos usuários dos serviços públicos; a ‘cidadania dos de fora’, um imperativo republicano”.

Assim, conforme indicam Siqueira e Mendes (2009), é preciso pensar em um modelo de gestão de pessoas no serviço público que conduza ao alcance de resultados de modo participativo, tanto no que diz respeito à população quanto ao servidor público. É necessário fomentar a criatividade e a motivação e não o medo e a coerção. É urgente rever as práticas de gestão de pessoas no que diz respeito à seleção, capacitação, cargos e salários e gestão de desempenho.

Não se pode, contudo, ignorar também a necessidade de se abrir um debate sobre o sentido do trabalho no serviço público na atualidade. Desconhecer ou ignorar essa temática inviabiliza a construção de uma gestão voltada à qualidade e à efetividade dos serviços públicos.

Resgatar o sentido do trabalho no serviço público é, pois, resgatar o sentido da cidadania. Significa pensar o trabalho enquanto uma contribuição social, enquanto uma forma de dedicar-se a uma causa importante e significativa. Trabalhar dá a oportunidade de prestar um serviço aos outros, permite contribuir à melhoria da qualidade de vida da comunidade (MORIN, 2001).

Conforme Nascimento e Oliveira (2013), na esfera pública, o trabalho assume um papel importante para a sociedade, já que se reveste do sentido de serviço ao público. Ao mesmo tempo, esse mesmo trabalho é desvalorizado pela sociedade, devido ao histórico patrimonialista da Administração Pública no Brasil, dominada por relações pessoais, clientelistas e arbitrárias, e influenciados, posteriormente, por um discurso neoliberal de que o privado é sempre melhor que o público.

Portanto, a melhoria da eficiência dos órgãos públicos passa, inevitavelmente, por uma revisão das Políticas de Gestão de Pessoas, a fim de que se voltem para valorização e qualificação dos servidores públicos, para o engajamento de sua subjetividade no trabalho, para o seu comprometimento ético com os fins públicos e para a transformação de sua imagem perante a sociedade (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2013).

Em suma, a promoção da felicidade no serviço público não é incompatível com a missão republicana dos órgãos e entidades que o compõem. Ao contrário, a felicidade e o bem-estar são ingredientes que podem alavancar o prazer e a autoestima de se trabalhar a serviço da sociedade (FERREIRA, 2012).

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

O estudo apresenta natureza, predominantemente, explicativa, tendo em vista que o objetivo foi correlacionar duas variáveis e avaliar as relações que elas guardam entre si (qualidade de vida no trabalho e desempenho de equipes). De acordo com Gil (2002), pesquisas explicativas preocupam-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. O delineamento de pesquisa utilizado para atender aos propósitos citados foi, portanto, o correlacional e a abordagem quantitativa, de caráter multimétodos.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de recorte transversal, em que se analisou a relação entre duas variáveis em um determinado momento. O método, no que diz respeito ao diagnóstico de qualidade de vida no trabalho, caracteriza-se como levantamento de opinião. Para Gil (2002, p.50) “pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”

#### **3.2. Caracterização da organização**

Esse estudo foi realizado no âmbito no Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Previdência Social.

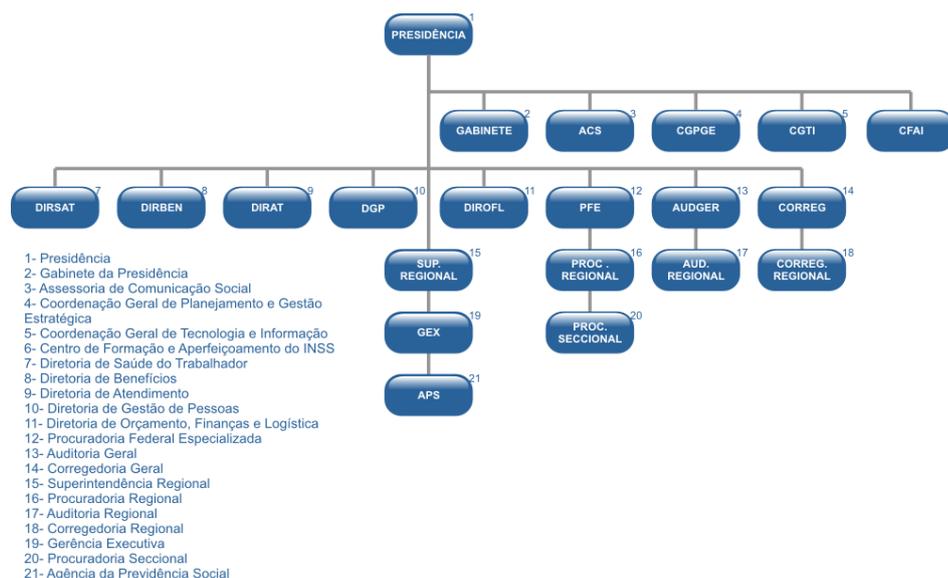
O INSS foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social - IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social - INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social - MPAS, atual Ministério da Previdência Social – MPS.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social - RGPS. O INSS caracteriza-se,

portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. É nesse contexto e procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento a essa clientela, que o Instituto (INSS) vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral (BRASIL, 2011).

Integra a estrutura da Previdência Social o Ministério da Previdência, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev) e a Previdência Complementar (Previc).

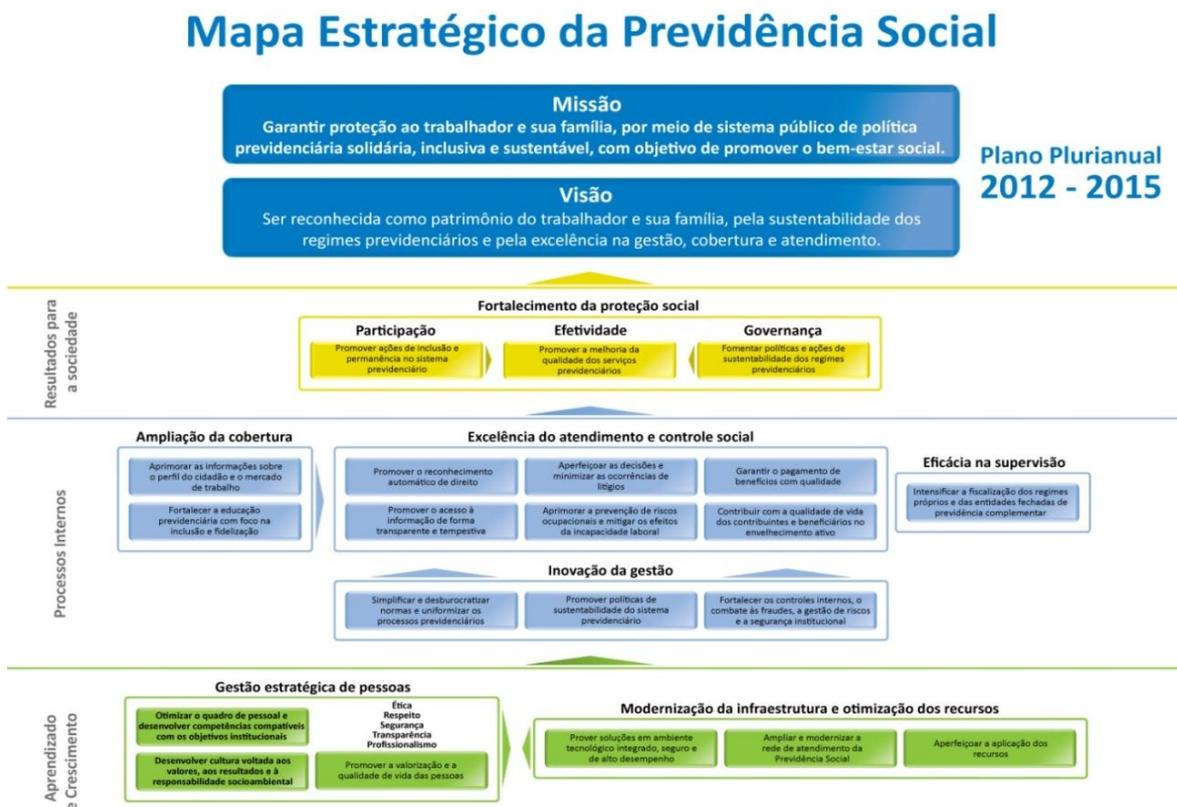
O INSS conta com um quadro de aproximadamente 39 mil servidores distribuídos entre as seguintes unidades: Administração Central, cinco Superintendências Regionais, 114 Gerências Executivas e 1475 Agências da Previdência Social, conforme organograma a seguir.



**Figura 1:** Organograma do INSS

Conforme o Relatório de Gestão do INSS do período 2003-2010, o Planejamento Estratégico da Previdência Social, alicerçado na metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, teve origem em 2005, tendo como principais objetivos a melhoria do atendimento, a redução dos custos operacionais e o combate às fraudes e aos pagamentos indevidos. “Trata-se de um instrumento de comunicação que proporciona um maior alinhamento de toda a Casa com os objetivos institucionais” (BRASIL, 2011, p.5).

O Planejamento é graficamente representado no Mapa Estratégico, em que são apresentados a Missão, a Visão de Futuro, os Direcionadores e os Objetivos Estratégicos, representados por diagramas de relações de causa e efeito, identificadas por setas. A partir da formulação do Planejamento Estratégico da Previdência Social, composto por 20 Objetivos Estratégicos, o INSS desenvolveu seu próprio Mapa Estratégico, como apresentado na figura a seguir.



**Figura 2:** Mapa Estratégico da Previdência Social

Conforme se observa no Mapa, os objetivos estratégicos foram agrupados em quatro direcionadores estratégicos: Modernização da Infraestrutura, Gestão Estratégica de Pessoas, Excelência do Atendimento e Controle Social e Fortalecimento da Proteção Social. Os direcionadores estratégicos são, portanto, macrotemas que servem de norte para as ações da Previdência Social.

A materialização do Planejamento Estratégico em iniciativas concretas é estruturada na forma de Planos de Ação anuais, que direcionam e alinham os esforços para o atingimento dos Objetivos Estratégicos da Instituição, com definição de indicadores de desempenho e metas para cada ação ou projeto (BRASIL, 2011).

Conforme orientação interna, o Plano de Ação tem caráter participativo e descentralizado, isto é, as metas de cada Agência da Previdência Social - APS para o ano posterior deve ser definida pelo Gerente da APS em conjunto com sua equipe. As proposições das APS são negociadas com o Gerente Executivo e, em sequência, com o Superintendente Regional que, por sua vez, são aprovadas pela Administração Central. Ao final, formaliza-se a contratualização da gestão, por meio da assinatura de um Termo de Compromisso em todos os níveis gerenciais. O acompanhamento do desempenho de cada APS é feito por meio de um Painel de Desempenho, sendo formalmente avaliado a cada três meses.

### **3.3. Participantes**

Participaram do estudo, servidores públicos administrativos que exercem atividades de concessão de benefícios e estão em exercício em seis Agências da Previdência Social (APS) do Distrito Federal (DF), aqui identificadas como APS A, APS B, APS C, APS D, APS E e APS F. Três outras APS fazem parte da circunscrição do DF, contudo foram excluídas da população desse estudo por exercerem atividades específicas, distintas das atividades típicas de uma APS.

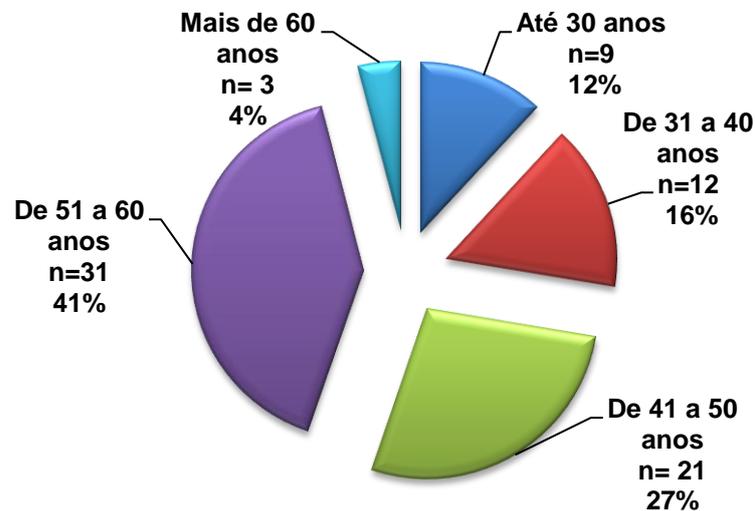
Por também exercerem atividades específicas, foram excluídos da população da pesquisa servidores ocupantes dos seguintes cargos: perito médico, analista do seguro social com formação em serviço social, analista do seguro social com formação em terapia ocupacional, fisioterapeuta, psicólogo, assistente social, auxiliar de enfermagem e administrador.

Realizadas essas exclusões, o instrumento de coleta de dados foi encaminhado a 309 servidores, dos quais 81 o responderam em sua totalidade. Destes, 5 foram excluídos por responder negativamente a seguinte questão do questionário: seu trabalho envolve a análise de processos que concedem ou negam benefícios previdenciários? Com isso, obteve-se uma amostra de 76 servidores, o que representa 25% da população. Optou-se por essa exclusão em razão de esses servidores não atuarem diretamente sobre o indicador de desempenho escolhido para este trabalho, de tal modo que a participação desses servidores poderia distorcer o resultado da correlação entre percepção de QVT e desempenho de equipes.

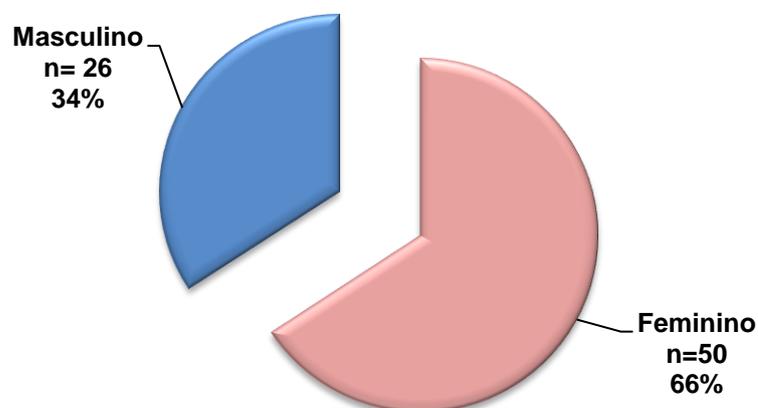
A amostragem caracteriza-se, portanto, como não probabilística por acessibilidade (GIL, 2002). Apesar de o estudo ser realizado em uma organização de capilaridade nacional, restringiu-se às APS localizadas no Distrito Federal em razão da proximidade territorial, caso fosse necessário aplicação da escala *in locu*.

A seguir são apresentadas as características demográficas e profissiográficas dos participantes da pesquisa, coletadas por meio da aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT).

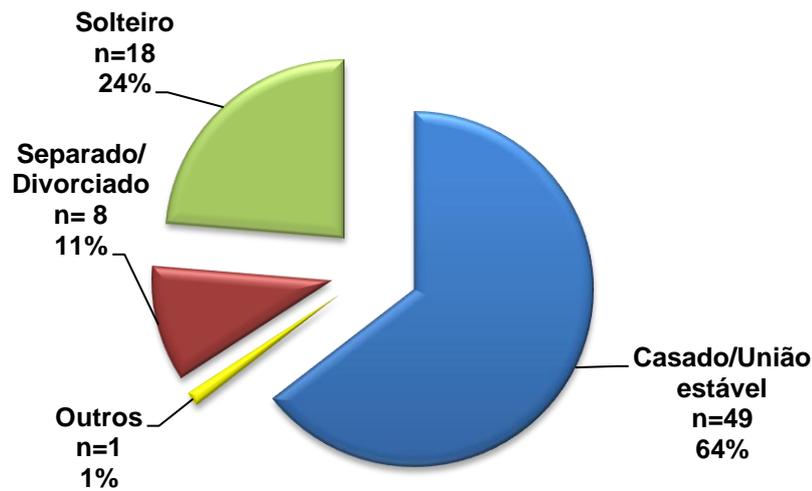
Constatou-se uma predominância de servidores na faixa etária entre 51 e 60 anos (41%), de gênero feminino (66%) e estado civil casado ou com união estável (64%), como pode ser observado nas Figuras 1, 2 e 3.



**Figura 3:** Distribuição dos participantes por faixa etária.



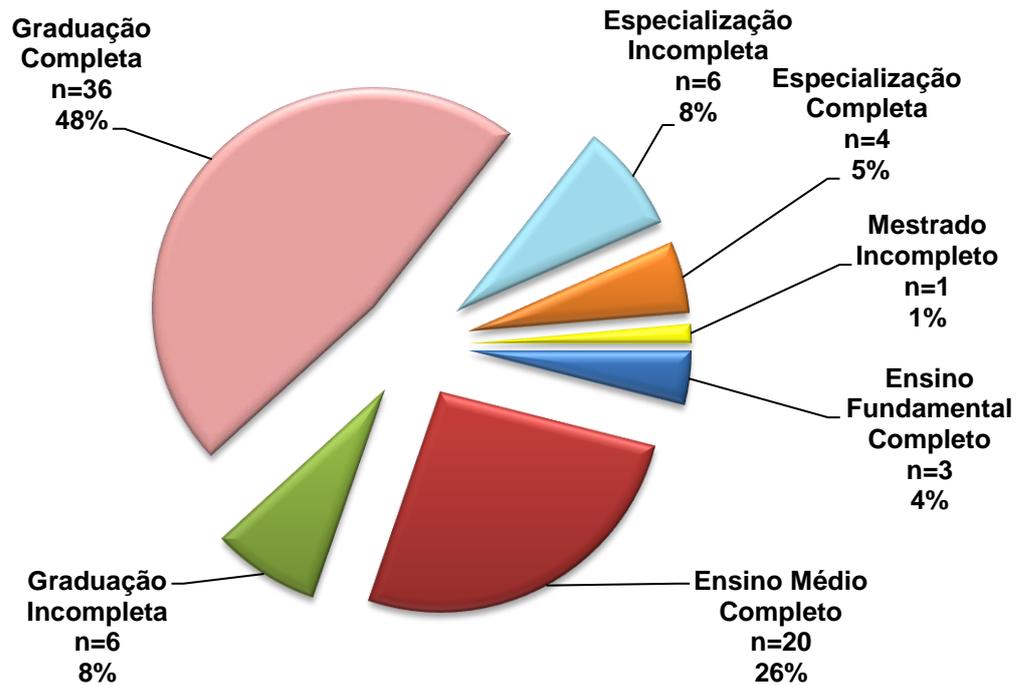
**Figura 4:** Distribuição dos participantes por gênero.



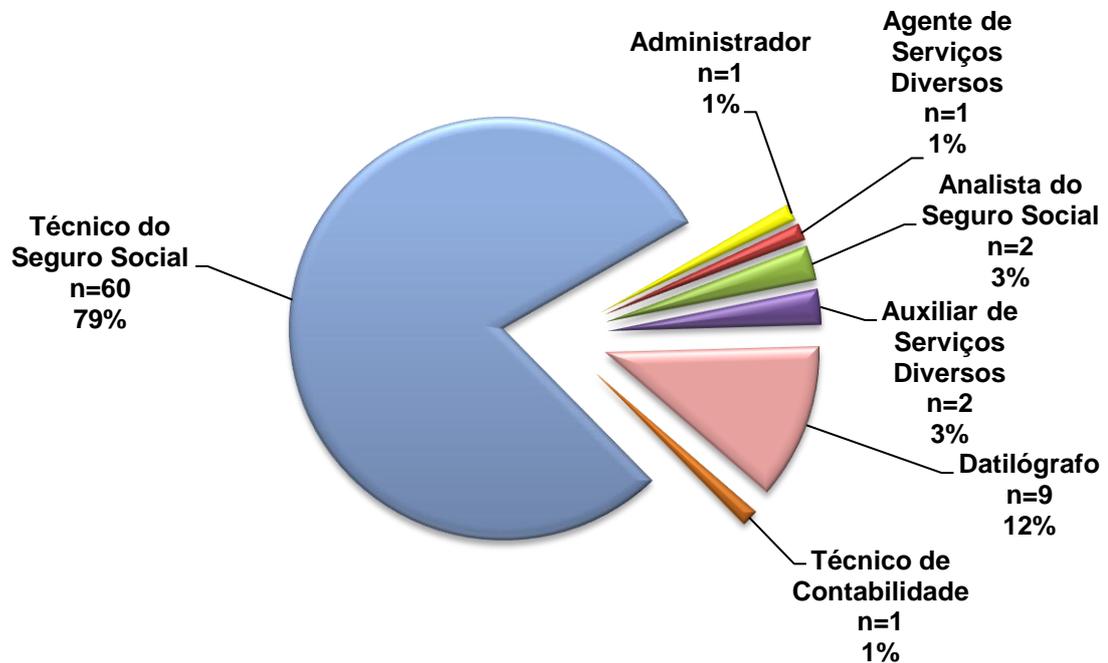
**Figura 5:** Distribuição dos participantes por estado civil

Em relação ao grau de escolaridade, a Figura 5 mostra que a maior parte dos participantes tem graduação completa (48%), seguido do ensino médio completo (26%). Chama a atenção o fato de que, ainda que em um percentual pequeno, 4% dos participantes tem apenas o ensino fundamental completo e exercem atividade de complexidade relevante, qual seja, a análise de processos previdenciários.

Analisando-se os dados de escolaridade conjuntamente aos de cargo, constata-se que a maioria tem nível superior (62%, considerando-se o percentual de participantes que tem graduação completa, especialização incompleta, especialização completa ou mestrado incompleto), mas pertencem predominantemente a um cargo que exige escolaridade de nível médio, ou seja, são técnicos do seguro social (79%).



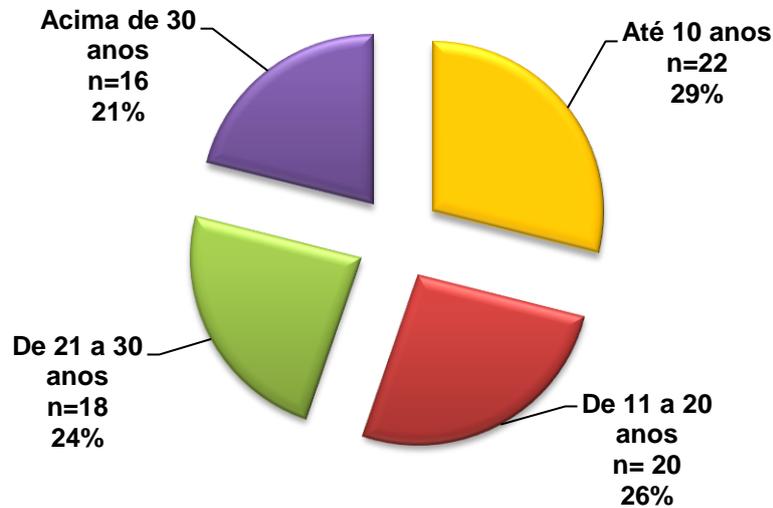
**Figura 6:** Distribuição dos participantes por grau de escolaridade



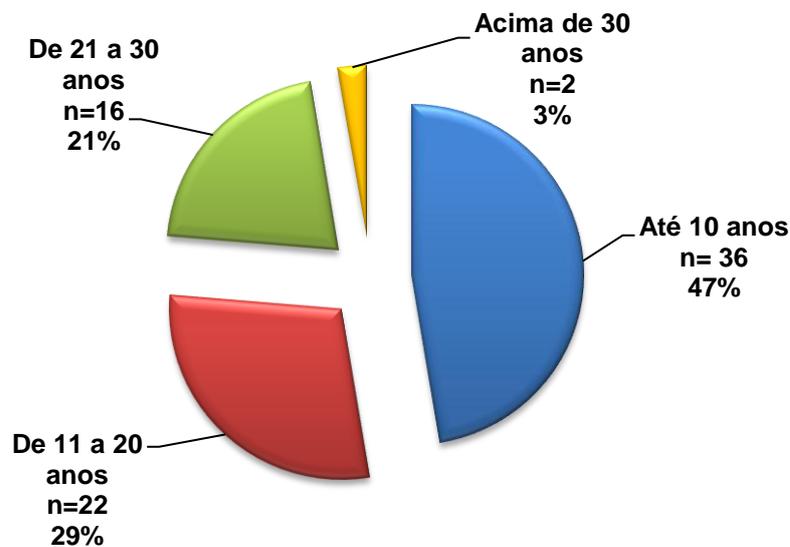
**Figura 7:** Distribuição dos participantes por cargo

No que diz respeito ao tempo de trabalho no INSS, a amostra encontra-se bem equilibrada, sendo 29% de 11 a 20 anos, 26% de 21 a 30, 24% acima de 30 anos e 21% até 10 anos (Figura 8). Com relação ao tempo de trabalho na atual APS,

grande parte (47%) tem até 10 anos de trabalho e apenas 3% trabalha na APS pesquisada há mais de 30 anos (Figura 7).



**Figura 8:** Distribuição dos participantes por tempo de trabalho no INSS



**Figura 9:** Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na atual APS

### 3.4. Instrumento de pesquisa

Para avaliar a percepção de qualidade de vida no trabalho dos participantes do estudo foi utilizada a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), construída e validada por Ferreira e Mendes (2008). Trata-se de uma escala psicométrica do tipo Likert composta por trinta itens que avaliam as “representações que os trabalhadores fazem de seu contexto de trabalho no que tange às condições,

à organização e às relações socioprofissionais de trabalho” (FERREIRA; MENDES, 2008, p. 114).

Segundo os autores, o processo de validação psicométrica da Escala realizou-se com base na técnica de análise fatorial, alcançando-se os seguintes índices de precisão para cada um dos fatores: Condições de trabalho: 0,89; Organização do Trabalho: 0,72; Relações Socioprofissionais: 0,87. A validação da EACT contou com participação de 5.437 trabalhadores de empresas públicas federais do DF (FERREIRA; MENDES, 2008).

Os fatores avaliados pela EACT têm servido de suporte conceitual aos estudos de QVT amparados pela Ergonomia da Atividade. Embora a EACT não investigue todas as dimensões analíticas que abrangem o conceito de QVT, pode-se dizer que as dimensões estruturantes do conceito de QVT sob a abordagem da Ergonomia da Atividade estão contempladas na Escala e, portanto, foram avaliadas por este estudo.

Com o desenvolvimento de novos estudos, outras dimensões têm sido incorporadas na compreensão conceitual de QVT, conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho, tendo sido construído outros instrumentais que avaliam as dimensões supracitadas. Apesar disso, não se tem autorização para proceder à aplicação dos instrumentos mais recentes, motivo pelo qual se optou em fazer uso da EACT.

Além da EACT, o instrumento de pesquisa é composto por questões sobre o perfil do participante.

### **3.5. Procedimentos**

Antes de iniciar a pesquisa, foi solicitada autorização institucional para realizá-la. Em seguida, foi apresentada, em reunião com todos os Gerentes de APS do DF, a proposta do estudo e solicitado apoio para efetivá-la. Após, essa etapa, enviou-se, via e-mail, um comunicado a todos os servidores que compõem a população do estudo, com o objetivo de sensibilizá-los a participar da pesquisa.

O instrumento foi aplicado com auxílio da ferramenta LimeSurvey, software livre para aplicação de questionários *online*. O *link* com endereço de acesso à Escala foi enviado por e-mail aos servidores que trabalham em uma das APS que constitui a população do estudo, junto a um texto que esclarece os objetivos.

Inicialmente foi disponibilizado o acesso ao instrumento por duas semanas. Como a taxa de respostas estava baixa, resolveu-se estender o prazo por mais uma semana. Durante essa semana, ampliaram-se as estratégias de sensibilização por meio da visita da pesquisadora às APS.

Os dados de desempenho, por sua vez, foram extraídos do Painel de Desempenho do INSS. Entre os diversos indicadores de desempenho que compõe o Painel de Desempenho, selecionou-se, para este trabalho, o Tempo Médio de Decisão – TMD, que mensura o tempo médio de análise para processos com despachos (concessórios e denegatórios). A fórmula de cálculo deste indicador consiste no somatório dos tempos de análise dos benefícios dividido pela quantidade de benefícios despachados no período. A ação a qual esse indicador está atrelado é a de agilizar a análise de requerimentos iniciais de benefícios, isto é, quanto menor o tempo para decisão de um processo, mais rapidamente o usuário-cidadão tem uma resposta ao seu pleito.

A importância dessa ação para a melhoria da prestação do serviço previdenciário é um dos motivos pelo qual o indicador a ela atrelado foi selecionado. Outro motivo se deve a maior governabilidade deste indicador, em comparação com os demais, em termos de ação dos servidores da APS.

### **3.6 Análise de dados**

A análise de dados foi realizada por meio de análise estatística descritiva, calculando-se média, desvio-padrão e análise estatística inferencial, calculando-se o coeficiente de correlação linear de Pearson. Todas as análises foram realizadas com uso do software Excel.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, bem como a discussão dos resultados a partir do quadro teórico de referência. O capítulo está dividido em duas seções, de modo a atender aos objetivos de pesquisa.

### **4.1 Representações do contexto de trabalho**

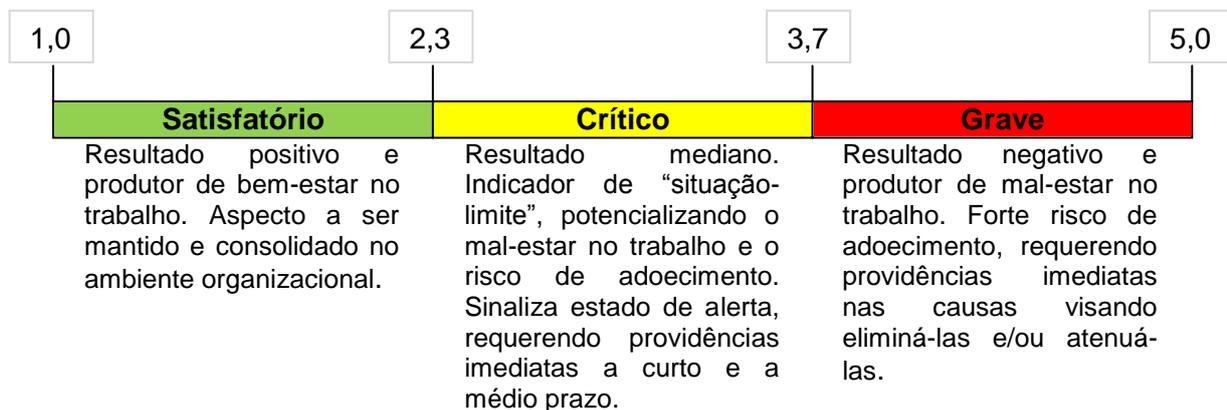
Essa primeira seção apresenta os resultados que atendem ao seguinte objetivo específico de pesquisa: Identificar as representações que os servidores

fazem de seu contexto de trabalho. Para melhor compreensão dos dados, essa seção foi dividida em três subseções.

A primeira apresenta a percepção global de QVT da totalidade de Agências da Previdência Social (APS) do Distrito Federal que compõe a população deste estudo e a percepção global de QVT por APS. A segunda subseção apresenta a percepção do coletivo de trabalhadores em relação a cada fator da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), considerando a totalidade de APS. Nesta seção também se apresenta uma visão mais detalhada da representação de bem-estar e mal-estar tendo como parâmetro cada item da EACT. E a terceira apresenta a percepção de QVT considerando cada fator da EACT e cada APS.

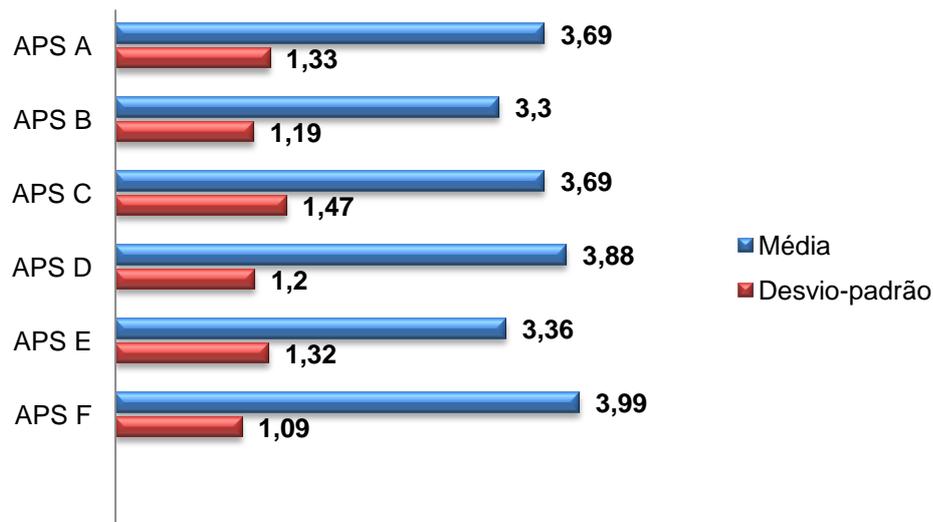
#### 4.1.1 Percepção global de QVT

A percepção global de QVT atribuída pelos participantes da pesquisa resultou em uma média de 3,73, com desvio-padrão de 1,27. Considerando os parâmetros para interpretação dos dados, as APS do DF encontram-se, globalmente, em início de situação grave, com forte risco de adoecimento dos servidores. Esses dados podem ser observados na representação gráfica a seguir (Figura 10). Essa representação será utilizada para análise dos dados de QVT.



**Figura 10:** Parâmetros básicos para interpretação de resultados da EACT.

Em relação à percepção global de QVT por APS, observa-se, na Figura 11, variação dos resultados, sendo que duas APS encontram-se em situação crítica (APS B e APS E), outras duas também em situação crítica (APS A e APS C), mas já próximas da situação grave e duas em situação grave (APS D e APS F).



**Figura 11:** Percepção global de QVT por APS

#### 4.1.2 Percepção de QVT por fator

A percepção de QVT considerando-se cada um dos fatores da EACT revelou resultados preocupantes. Nenhum dos fatores foi percebido como satisfatório pelos participantes, considerando-se a totalidade de APS, como pode ser observado na Figura 12.



**Figura 12:** Percepção de QVT por fator

O fator condições de trabalho contém 10 itens da Escala e “expressa qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponíveis para a execução do trabalho” (FERREIRA; MENDES, 2008, p. 115). Esse fator obteve média 3,93 e desvio-padrão 1,28, situando-se na zona grave.

A Figura 13 apresenta as médias de cada item do fator condições de trabalho. O item melhor avaliado foi “os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários” (Média = 3,62), contudo ainda que tenha sido melhor avaliado esse item encontra-se na zona de situação crítica.

Com exceção do item acima, todos os outros se encontram na zona de situação grave. Esse resultado vai ao encontro de outros estudos que revelam os aspectos precários das condições de trabalho das organizações públicas (MEDEIROS, 2011; ANTLOGA, 2009).

Como pode ser observado, o item considerado mais grave nesse fator foi “existe barulho no ambiente de trabalho” (Média = 4,30). A carga cognitiva exigida pelo trabalho de análise processual parece ser incompatível com um ambiente com demasiado barulho. A carga de trabalho cognitiva é entendida por Veras e Ferreira (2006) como uma esfera do Custo Humano do Trabalho que traduz o dispêndio mental, ou seja, a atenção necessária, o uso da memória, a forma de aprendizagem necessária, a resolução de problemas e a tomada de decisão. A significativa presença de barulho no mesmo ambiente em que se dá a análise dos processos previdenciários coloca o servidor em situação suscetível a erros, ao retrabalho para corrigir os erros ou mesmo à punição.

Os itens “o mobiliário existente no local de trabalho é inadequado” (Média = 4,12), “o ambiente físico é desconfortável” (Média = 4,04) e “as condições de trabalho são precárias” (Média = 4,0) também denunciam a grave situação das condições de trabalho das APS. Conforme Medeiros (2011) a precariedade das condições de trabalho pode potencializar os riscos de adoecimento aos quais estão submetidos o trabalhador que permanece predominantemente na postura sentada e faz uso constante do computador, como é o caso da amostra deste estudo. Esses resultados sinalizam a urgente necessidade de atenção às condições de trabalho das APS por parte dos gestores.



**Figura 13:** Médias do fator condições de trabalho

O fator organização do trabalho contém 9 itens da Escala e “expressa a divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho” (FERREIRA; MENDES, 2008, p. 115). Esse fator recebeu média 4,33 e desvio-padrão 1,41, situando-se também na zona grave, de acordo com os parâmetros de interpretação dos resultados (Figura 10). A esse fator foi atribuída a pior avaliação. Ressalta-se que, considerando-se os parâmetros de interpretação dos resultados, quanto mais próximo de 5,0 pior é a percepção de QVT. Portanto, a organização do trabalho nas APS do Distrito Federal é forte produtor de mal-estar no trabalho para esses servidores.

A Figura 14 apresenta as médias de cada item do fator organização do trabalho. O item melhor avaliado foi “existe divisão entre quem planeja e quem executa” (Média = 3,39), apresentando-se na faixa de situação crítica. Em relação a esse item, observaram-se, no contato da pesquisadora com alguns servidores, diferentes formas de interpretação. Alguns diziam que se for para considerar apenas a APS em que trabalham tal divisão está pouco presente, mas considerando-se a Instituição como um todo há divisão entre quem planeja e quem executa. Ressalta-se, por outro lado, que participar do planejamento de sua própria atividade e poder negociar os prazos para sua execução é essencial para promoção da QVT (FERREIRA, 2012).

Com exceção a esse item, todos os outros estão na faixa de situação grave, com o item “o ritmo de trabalho é acelerado” apresentando pior avaliação (Média = 4,76). Outros itens igualmente graves são “a cobrança por resultados é presente” (Média = 4,68), “o número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas” (Média = 4,61) e “falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho” (Média = 4,47).

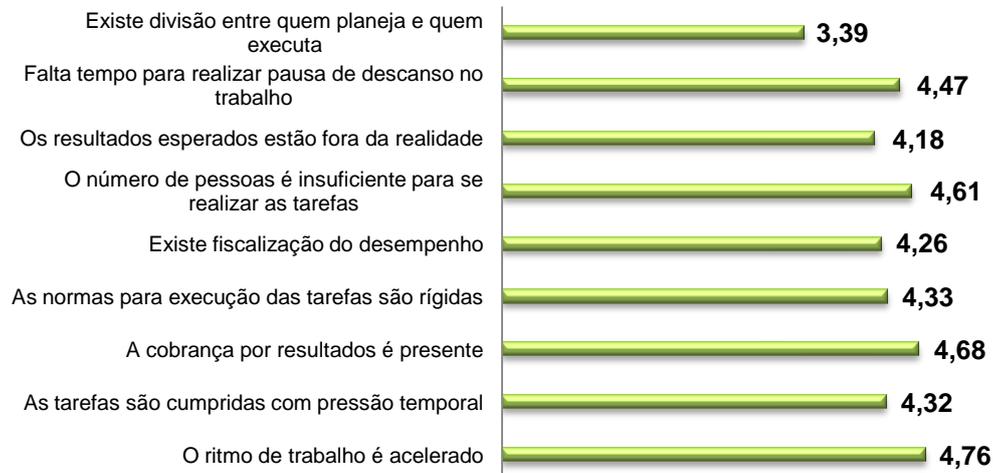
Em relação à cobrança por resultados, alguns servidores, em falas informais, afirmaram que tais cobranças existem e devem existir, pois eles exercem um trabalho que deve dar retorno à sociedade. Para esses, a cobrança (ou talvez o modo como ela seja feita) parece não ter uma conotação tão negativa quanto para àqueles que revelaram existir uma cobrança demasiada por resultados.

Ferreira (2012) chama a atenção para distinguir o controle no sentido de acompanhamento do trabalho da forma rígida e invasiva como muitas vezes é realizado. Para o autor, o controle é necessário e importante ao processo de

execução das tarefas, mas deve ser feito de modo cuidadoso, definido de forma participativa, para que não se transforme em fontes de mal-estar no trabalho e deteriore a QVT. Nota-se, portanto, o papel primordial exercido pelas capacitações gerenciais no sentido de tornar os gestores competentes para exercerem o acompanhamento do trabalho sem deixar de considerar as demais variáveis relativas às condições e organização do trabalho.

A falta de tempo para realizar pausa no trabalho, situação relacionada ao ritmo de trabalho acelerado, alerta para o possível desgaste físico e mental no final da jornada. Poder interromper o trabalho durante a jornada auxilia na vivência de bem-estar, previne a ocorrência de problemas de saúde, reduz riscos de erros, incidentes e acidentes (FERREIRA, 2012).

Esses resultados revelam que a organização do trabalho, na ótica dos servidores, compromete o bem-estar no trabalho e ratificam outros estudos que também constataram que a organização do trabalho é o fator em situação mais degradante (PACHECO, 2011; FERNANDES, 2013; FIGUEIRA, 2014).



**Figura 14:** Médias do fator organização do trabalho

O fator relações socioprofissionais de trabalho contém o maior número de itens da Escala (10). Esse fator “expressa os modelos de gestão do trabalho, da comunicação e da interação profissional” (FERREIRA; MENDES, 2008, p. 116) e constitui-se o fator melhor avaliado pelos participantes, com média de 3,03 e desvio-padrão de 1,33. Contudo, apesar de ter sido melhor avaliado, as relações socioprofissionais das APS do DF encontram-se, de modo geral, em situação crítica.

Como ilustra a Figura 15, o item “existem disputas profissionais no local de trabalho” recebeu a melhor avaliação do fator e de toda a Escala (Média = 2,24), situando-se na zona de situação satisfatória. Ressalta-se que esse foi o único item da EACT percebido como satisfatório pelos servidores. Tal aspecto deve ser mantido e fortalecido no contexto investigado, de modo a proporcionar sensação de bem-estar no trabalho e promover a QVT. No contato informal com a pesquisadora, alguns servidores afirmaram que as relações entre os colegas é o que mantém a saúde mental deles. A literatura também tem chegado a essa conclusão, como mostrou Medeiros (2011, p. 173).

Estudos indicam que as relações de amizade que os colegas de trabalho estabelecem entre si minimizam as consequências de um trabalho extenuante sobre a saúde mental (Palácios, Duarte & Câmara, 2002; Mallman *et al*, 2009), e reduzem ou evitam reações de estresse e agregam sentido humano à situação laboral (Tamayo, Lima & Silva, 2003; Cheung & Tang, 2009). Por isso, as interações que os trabalhadores estabelecem entre si são tão importantes para a realização da tarefa quanto as condições e a organização do trabalho (Veras & Ferreira, 2006).

O item pior avaliado do fator relações socioprofissionais foi “a distribuição das tarefas é injusta” (Média = 3,75), revelando situação grave. Todos os demais itens encontram-se em situação crítica, sendo que o item “os funcionários são excluídos das decisões” (Média = 3,62), está próximo da faixa de transição para situação grave (Média = 7,0). Esse item tem proximidade com o item “existe divisão entre quem planeja e quem executa” alocado no fator condições de trabalho.

Como já sinalizado, a gestão compartilhada é entendida pela literatura como fator de QVT (FERREIRA, 2012). Investir nesse modelo de gestão também é fator de comprometimento e engajamento no trabalho. Ainda que o modelo de planejamento estratégico do INSS tenha sido definido com base na gestão participativa, com previsão inclusive de pactuação de metas entre os gestores das APS e sua equipe, o contato informal com os servidores revela que essa prática nem sempre é realizada. A realização de reuniões de planejamento não garante, portanto, que a gestão compartilhada esteja sendo efetivada. Com isso fica clara a necessidade de capacitar os gestores da Instituição para que se sintam encorajados e capazes de adotarem uma postura de gestão compartilhada.

Pesquisas apontam que, quando as condições de trabalho e a organização do trabalho são fontes de problemas, as relações socioprofissionais de trabalho desempenham um papel compensador das fontes de mal-estar no trabalho (VERAS; FERREIRA, 2006). Neste sentido, tem sido comum, em estudos de QVT no serviço público, encontrar resultados em que as relações socioprofissionais sejam fontes de bem-estar nas organizações (BRANQUINHO, 2010; MEDEIROS, 2011; PACHECO, 2011; FERNANDES, 2013).

Contudo, não se pode dizer que o mesmo ocorre nos locais em que esse estudo foi realizado, já que apenas um item encontra-se em situação de satisfatória, enquanto nove estão em situação crítica e um em situação grave, sendo a média global do fator de 3,3. Portanto, esse resultado destoa das pesquisas realizadas na área, revelando um contexto de trabalho ainda mais nocivo a esses trabalhadores, quando comparados a outros contextos públicos.

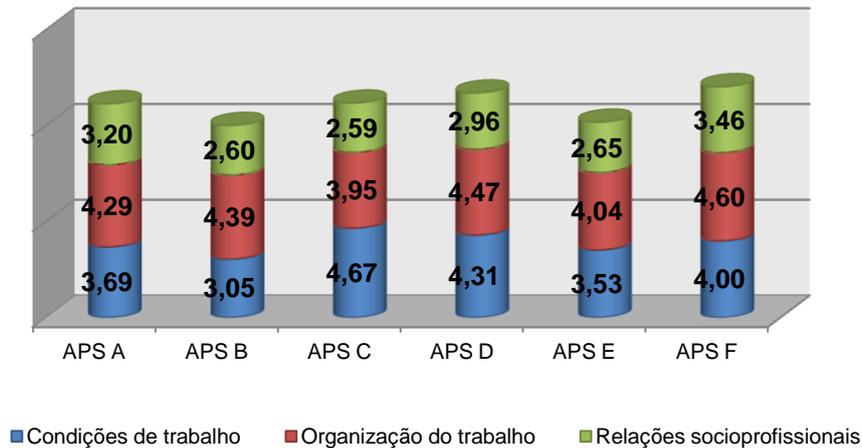


**Figura 15:** Médias do fator relações socioprofissionais de trabalho

#### 4.1.3 Percepção de QVT por fator e por APS

A Figura 16 apresenta um comparativo entre as médias de cada um dos fatores por APS. Considerando a escala de referência (Figura 10), três APS encontram-se em situação crítica em relação às condições de trabalho, o que sinaliza um estado de alerta e duas em situação grave revelando resultado negativo e produtor de mal-estar. No que diz respeito à percepção da organização do trabalho, todas as APS encontram-se em situação grave, com forte risco de

adocimento dos servidores, requerendo providências imediatas nas causas visando atenuá-las. Já no fator relações socioprofissionais, todas as APS encontram-se em estado crítico, o que traduz uma “situação-limite” que requer providências para minimizá-las.



**Figura 16:** Médias de cada APS por fator

## 4.2 Correlação entre percepção de QVT e indicador de desempenho de equipe

Esta seção apresenta os resultados que visam atender conjuntamente a dois objetivos de pesquisa: descrever os resultados de indicadores de desempenho de equipes de uma entidade da Administração Pública Federal (objetivo específico 2) e analisar a relação entre indicador de desempenho de equipes e a percepção coletiva dos servidores sobre a qualidade de vida no trabalho (objetivo geral do estudo).

O indicador utilizado nesse estudo foi o Tempo Médio de Decisão (TMD), que mensura o tempo médio de análise para processos com despachos (concessórios e denegatórios). Esse indicador sugere que quanto maior o TMD pior é o desempenho da equipe, já que, com o intuito de melhorar a prestação de serviços, busca-se reduzir o tempo de análise de processos. Os dados extraídos desse indicador correspondem ao primeiro semestre de 2014 (janeiro a junho). Realizou-se, portanto, uma média dos resultados do TMD desse período para encontrar um valor final que foi correlacionado com a percepção de QVT, obtida por meio da aplicação da EACT.

A Tabela 1 apresenta os resultados da análise de correlação linear de Pearson entre o TMD e a percepção global de QVT e entre o TMD e cada um dos fatores da EACT.

Considerando-se os parâmetros de interpretação do valor da correlação (Tabela 2), observou-se uma forte correlação entre a percepção global de QVT e o TMD ( $p = 0,70$ ). Esses resultados apontam possibilidades para se validar as formulações teóricas que relacionam QVT ao desempenho (GUTIERREZ, 1988; FERNANDES, 1996; MORIN, 2001; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2008; AMORIM, 2010; PADILHA, 2010; FERNANDES; Verson et al., 2011) e contexto de trabalho e desempenho (TORO, 1996 apud COELHO Jr., 2009; COELHO Jr.; BORGES-ANDRADE, 2011; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; GILBERT, 1978 apud ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Por outro lado, esses resultados se contrapõem aos encontrados por Verson et al. (2001), haja vista que no referido estudo não se identificou correlação positiva entre os indicadores de QVT e desempenho.

Esse achado traz uma importante constatação. Como tem apontado a Ergonomia da Atividade aplicada a QVT, a promoção da QVT no Serviço Público se reveste de benefícios que abrange o bem-estar dos próprios servidores, a satisfação dos usuários cidadãos e a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Tal resultado também parece indicar rumos para responder a questão que instigou esse trabalho: é possível conjugar bem-estar no trabalho e desempenho de equipes? A forte correlação entre QVT e o indicador de desempenho de equipes aponta para uma resposta positiva a essa questão, de tal modo que o aumento de um contribui para o aumento do outro.

Em relação aos fatores da EACT, observou-se uma fraca correlação entre condições de trabalho e TMD ( $p = 0,21$ ), correlação moderada entre organização do trabalho e TMD ( $p = 0,59$ ) e correlação forte entre relações socioprofissionais de trabalho e TMD ( $p = 0,80$ ).

Chama a atenção o alto grau de correlação entre relações socioprofissionais de trabalho e o indicador de desempenho de equipes, o que indica a relevância dos modelos de gestão do trabalho, da comunicação e da interação profissional para o indicador de desempenho analisado.

O impacto das relações socioprofissionais para a QVT dos trabalhadores já é conhecida pela literatura, tanto é que essa é uma das dimensões da EACT (FERREIRA; MENDES, 2008). Portanto, as relações socioprofissionais de trabalho são consideradas fontes de bem-estar nas organizações (BRANQUINHO, 2010; FEITOSA, 2010; MEDEIROS, 2011; PACHECO, 2011; FERREIRA, 2012; FERNANDES, 2013; FIGUEIRA, 2014).

Em adição, o presente estudo revelou que as relações socioprofissionais de trabalho também exercem forte influência em outra variável, qual seja, o desempenho de equipes, ao menos no que concerne ao indicador de desempenho avaliado. Esse resultado robustece a necessidade de se investir no desenvolvimento de relações socioprofissionais saudáveis no ambiente de trabalho, de modo a favorecer tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto o desempenho das equipes. Por outro lado, relações socioprofissionais empobrecidas e individualizadas não são favoráveis ao desempenho das equipes pesquisadas, no que diz respeito ao TMD.

Merece destaque os resultados da análise de correlação por APS. A APS B que apresentou o melhor TMD (10,37 dias) também apresentou a melhor percepção de QVT (3,30). A APS D que apresentou o segundo pior TMD (16,35 dias) também apresentou a segunda pior percepção de QVT (3,88). E a APS F que apresentou o pior TMD (39,07 dias) também apresentou a pior percepção de QVT (3,99).

APS	TMD (em dias)	Percepção global de QVT	Condições de trabalho	Organização do trabalho	Relações socioprofissionais
APS A	14,94	3,69	3,69	4,29	3,20
APS B	10,37	3,30	3,05	4,39	2,60
APS C	13,54	3,69	4,67	3,95	2,59
APS D	16,35	3,88	4,31	4,47	2,96
APS E	15,05	3,36	3,53	4,04	2,65
APS F	39,07	3,99	4,00	4,60	3,46
<b>Correlação</b>		<b>0,70</b>	<b>0,21</b>	<b>0,59</b>	<b>0,80</b>

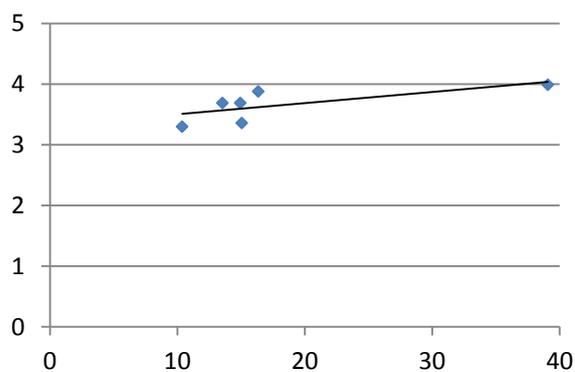
**Tabela 1:** Correlação entre TMD e QVT

Valor de $\rho$ (+ ou -)	Interpretação
0.00 a 0.19	Uma correlação bem fraca
0.20 a 0.39	Uma correlação fraca
0.40 a 0.69	Uma correlação moderada
0.70 a 0.89	Uma correlação forte
0.90 a 1.00	Uma correlação muito forte

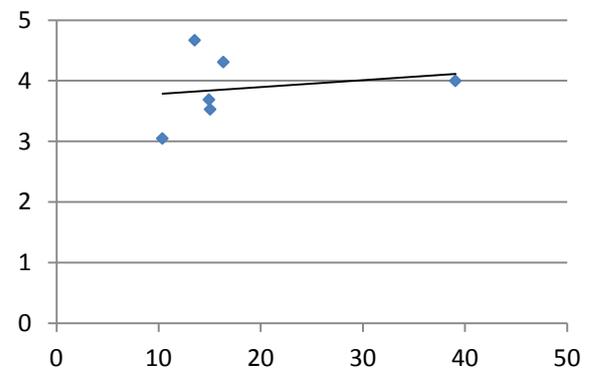
**Tabela 2:** Parâmetros de interpretação do valor de correlação

Cabe ressaltar que todos os fatores da EACT apresentaram uma correlação positiva com o indicador de desempenho. Assim, ainda que a correlação entre condições de trabalho e TMD tenha sido baixa, existe correlação entre essas duas variáveis, indicando que a melhoria de uma reflete na melhoria da outra.

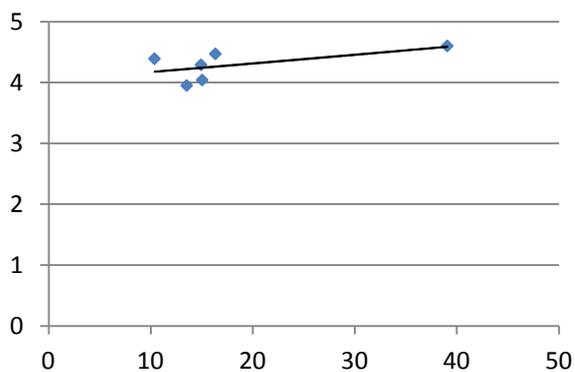
As Figuras 17, 18, 19 e 20 ilustram a correlação entre as variáveis estudadas. A reta em sentido ascendente indica uma correlação positiva entre duas variáveis. Já a distribuição dos pontos próximos à reta indica a forte correlação, como ilustram as Figuras 17 e 20. Por outro lado, quanto mais distantes forem os pontos da reta, menor é a correlação, como ilustra a Figura 18.



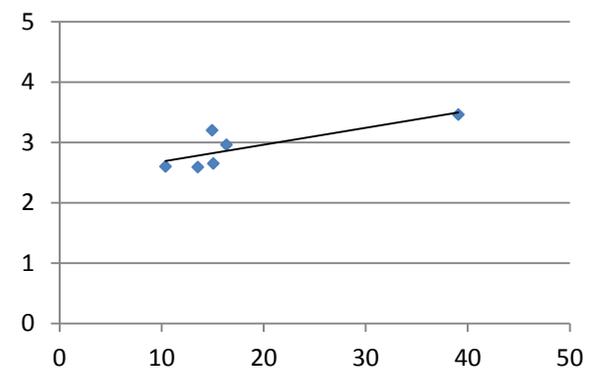
**Figura 17:** Correlação entre QVT e TMD



**Figura 18:** Correlação entre condições de trabalho e TMD



**Figura 19:** Correlação entre organização do trabalho e TMD



**Figura 20:** Correlação entre relações socioprofissionais de trabalho e TMD

## 5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, os objetivos descritos no início do trabalho serão retomados e ainda serão apresentadas as contribuições da pesquisa, nas dimensões social, institucional e científica, as possíveis limitações do estudo e as perspectivas para uma agenda de pesquisa que contemplem a continuidade e o aprofundamento das questões investigadas.

Este estudo pretendeu, como objetivo geral, analisar a relação entre os indicadores de desempenho de equipes e a percepção coletiva dos servidores sobre a qualidade de vida no trabalho e enquanto objetivos específicos identificar as representações que os servidores fazem de seu contexto de trabalho e descrever os resultados de indicadores de desempenho de equipes de uma entidade da Administração Pública Federal.

Constatou-se que as representações dos servidores em relação ao contexto de trabalho encontram-se em situação grave, indicando forte risco de adoecimento. Resultados igualmente preocupantes foram encontrados considerando-se cada um dos fatores da EACT. Nenhuma das dimensões foi percebida como satisfatória pelos participantes, de tal modo que as relações socioprofissionais de trabalho situaram-se em zona crítica, enquanto que as condições de trabalho e a organização do trabalho em zona grave, sendo esta a mais grave de todas as dimensões.

Esses resultados indicam que condições de trabalho inadequadas, organização do trabalho precária e relações socioprofissionais empobrecidas colocam em risco o bem-estar dos servidores e comprometem a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Os dados gerados pelo EACT, se não transformados, sinalizam além de riscos de adoecimento para os servidores, a médio e a longo prazo, riscos para o próprio papel social da instituição.

Em relação ao objetivo geral do estudo, os resultados revelaram forte correlação entre a percepção global de QVT e o indicador de desempenho TMD. Esses resultados indicam rumos para se pensar na possibilidade de se conjugar produtividade e bem-estar. Indicam, sobretudo, a urgência em se desenvolver políticas de gestão de pessoas e de gestão do trabalho que tenham como horizonte “(...) um alinhamento saudável entre as esferas do bem-estar, da eficiência e da

eficácia, colocando-as a serviço da missão e dos objetivos organizacionais coletivamente estabelecidos” (FERREIRA, 2012, p. 25-26).

Com relação às dimensões da EACT, observou-se uma fraca correlação entre condições de trabalho e TMD, correlação moderada entre organização do trabalho e TMD e correlação forte entre relações socioprofissionais de trabalho e TMD. Apesar de fraca, observou-se a existência de correlação entre condições de trabalho e o indicador de desempenho TMD. Para se ampliar o conhecimento sobre o impacto dessa dimensão para o desempenho de equipes seria necessário o estudo da correlação entre as condições de trabalho e outros indicadores de desempenho de equipes. Não se pode, portanto, com base nos resultados aqui apresentados, negligenciar as necessárias e urgentes adaptações nas condições de trabalho das APS estudadas, com o intuito de tornar os ambientes de trabalho mais confortáveis, seguros e adequados à realização das tarefas.

A correlação moderada entre organização do trabalho e TMD e, especialmente, a correlação forte entre relações socioprofissionais e TMD sugerem a importância de se aprimorar tais dimensões do trabalho para, por consequência, aprimorar-se os resultados institucionais, sobretudo para uma instituição como o INSS que tem dado grande valor ao desempenho das equipes, tal como revela o Planejamento Estratégico da Instituição.

Este estudo aponta, também, possibilidades para responder a seguinte questão formulada pelo relatório de auditoria do Tribunal de Contas da União - TC 022.577/2012-2 (BRASIL, 2012): “Qual o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional?” Ainda que o presente estudo não tenha avaliado as práticas de gestão de pessoas, infere-se que se as dimensões do trabalho estudadas interferem, em maior ou menor grau, no indicador de desempenho analisado, práticas de gestão de pessoas que tenham como objetivo aprimorar tais dimensões também tendem a interferir neste indicador e, porventura, em outros indicadores de desempenho de equipes e da organização.

Ainda citando o mencionado relatório, afirmou-se que “é dever dos responsáveis pela gestão de pessoas demonstrar que as políticas e práticas adotadas são eficientes, eficazes, efetivas, econômicas e legais” (BRASIL, 2012, p. 37). Tal afirmação induz a uma aproximação entre as práticas de gestão de pessoas e a efetividade organizacional, concebendo um papel estratégico a essas práticas.

Em face da presente investigação depreendem-se algumas importantes contribuições no âmbito institucional, acadêmico e social. Na dimensão institucional, o estudo fornece importantes subsídios sobre o contexto de trabalho investigado, possibilitando, de um lado, melhorar a QVT dos servidores e, de outro, melhorar a qualidade da prestação de serviços previdenciários, conciliando bem-estar, eficiência e eficácia. Além disso, a escuta dos servidores sobre aspectos que envolvem o bem-estar e o mal-estar no trabalho já é, por si só, prática de QVT, uma vez que, dessa forma, os servidores produzem, ainda que momentaneamente, reflexões sobre seu próprio labor.

No âmbito acadêmico esse estudo se reveste de, ao menos, três contribuições: ampliar o conhecimento em QVT de viés preventivo no serviço público, mais especificamente, no contexto de atendimento ao público; indicar possibilidades para se confirmar empiricamente as formulações teóricas que relacionam QVT a desempenho; e, revelar o impacto das relações socioprofissionais de trabalho no desempenho de equipes, ou pelo menos no indicador de desempenho avaliado.

Do ponto de vista social, entende-se que a realização da pesquisa, em um campo como as Agências da Previdência Social, alerta para a necessidade de se investir no capital humano, visando à promoção de cidadania aos trabalhadores e cidadãos-usuários.

Algumas limitações foram enfrentadas no percurso desse trabalho. Uma delas diz respeito ao alcance do diagnóstico, que ao contemplar apenas aspectos quantitativos, limita-se em fornecer um retrato da QVT do contexto estudado.

As limitações metodológicas consistiram, principalmente, no procedimento de coleta de dados. Observou-se que o ritmo intenso das Agências da Previdência Social, o descrédito na possibilidade de se produzir mudanças e o restrito conhecimento sobre a importância de estudos acadêmicos foram variáveis que impactaram no adiamento dos servidores em participar da pesquisa, sendo necessário ampliar o prazo e as estratégias de sensibilização. Outra dificuldade na aplicação da EACT foi o uso de termos desconhecidos para alguns servidores e a afirmação de frases na negativa, dificultando a interpretação.

Quanto às perspectivas para agenda de pesquisa, sugere-se a complementação do diagnóstico com uso da abordagem qualitativa de pesquisa, no

intuito de possibilitar a construção de um quadro mais completo dos aspectos que impactam na QVT. Indica-se, ainda, replicar a pesquisa em médio prazo e de forma sistemática, visando à realização de estudo longitudinal, bem como realizá-la em uma amostra maior, contemplando outros estados da federação.

É recomendável também aprofundar as análises inferenciais e realizar novas pesquisas que correlacionem QVT com outros indicadores de desempenho. A revisão teórica sobre indicadores de desempenho pode incrementar a discussão dos dados e ampliar o conhecimento neste campo. Por fim, este estudo instiga a avaliação do impacto das práticas de gestão de pessoas para o desempenho de equipes e de organizações.

Ao término deste trabalho parece ser possível responder as questões que provocaram inquietação e foram pano de fundo da pesquisa: É possível conjugar bem-estar no trabalho e desempenho de equipes? É possível alcançar desempenhos de excelência sem abdicar da qualidade de vida no trabalho? É possível uma produtividade saudável? Olhar o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho parece ser o caminho para se responder a essas questões. Atentar para a constatação de que as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais de trabalho interferem no desempenho de equipes, sem desconsiderar, é claro, o impacto de outras variáveis igualmente importantes, mostra-se como uma atitude promissora para se favorecer tanto a qualidade de vida no trabalho quanto à produtividade das equipes, resultando em um cenário que beneficia servidores, instituição, usuários-cidadãos e a sociedade brasileira. Como invoca o movimento da saúde do trabalhador “trabalhar sim, adoecer não!”.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ABRAHÃO, J. I.; SZNELWAR, L. I. Entre a tarefa e a atividade: a dor do trabalhar. In: MENDES, A. M. (Org.) **Trabalho e Saúde**: O sujeito entre emancipação e servidão. Curitiba, PR: Juruá, 2008.
- ALFENAS, R. A. S. **Qualidade de vida no trabalho na Administração Pública: concepção de gestores e avaliação por subordinados**. Dissertação de Mestrado. São João da Boa Vista, 2013.
- ALVES, E. F. Qualidade de Vida no Trabalho: indicadores e instrumentos de medida. **Diálogos & Saberes**, Mandaguari, v. 6, n. 1, p. 77-87, 2010.
- AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para os servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v. 9, n. 1, p. 35-48, maio. 2010.
- ANTLOGA, C. S. X. **Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2009.
- BENDASSOLLI, P. F. Felicidade e Trabalho. **Fator Humano. FGV - EAESP**, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 57-61, 2007.
- BENDASSOLI, P. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, p. 171-186, 2012.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRANDIÃO, H. J.; PALASSI, M. P.; FERREIRA, D. N. A.; **Administração Pública**. Campo Grande: MEC/UAB-UFMS, 2007.
- BRANQUINHO, N. G. S. **Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-Estar e Mal-Estar em Professores da Rede Pública Municipal de Ensino de Unai/MG**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2010.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.
- BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. **Relatório de Gestão 2003-2010**. Brasília, 2011.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Anuário Estatístico da Previdência Social**. Brasília, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento** (TC 022.577/2012-2). Brasília, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Os primeiros passos da reforma gerencial de 1995. **Revista brasileira de direito público**. Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out/dez. 2008.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

CARVALHO, J. M. **Cidadania no Brasil: O longo caminho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

COELHO JR. F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF**, v. 16, n. 2, p. 134-141, mai./ ago., 2011.

COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. Atlas: 2002.

FEITOSA, L. R. C. **E se a orquestra desafinar? Contexto de Produção e Qualidade de Vida no Trabalho dos Músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, L. C. **“Estamos o tempo todo enxugando gelo”. Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-estar e Mal-estar em um Órgão do Poder Judiciário**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.

FERREIRA, C. G.; HIRATA, H.; MARX, R.; SALERNO, M. S. Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: Elementos para a Discussão do Caso Brasileiro. Campinas: **Cadernos do CESIT**, n.4, p. 1-30, 1991.

FERREIRA, M. C. Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico Metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas**, Campo Grande, n.16, p. 128-144, 2000.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**, Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

FERREIRA, M. C. Chegar e sair feliz do trabalho. Aportes do reconhecimento do trabalho para uma ergonomia aplicada à qualidade de vida no trabalho. In: Ana Magnólia Mendes. (Org.) **Trabalho e Saúde: O sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba, PR: Juruá, 2008a.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.11, n. 1, p. 83-99. 2008b.

FERREIRA, M. C. Onde mora a felicidade? **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, p. a13, 11 fev. 2009.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. Ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. B. Contexto de trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMANSCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo** (Rausp), São Paulo, v. 44, n.º 2, p. 147-157, abr./mai./jun. 2009.

FIGUEIRA, T. G. **Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, 1998.

KLERING, L. R. (org). EGS-NEGCOL – **Estado, Governo e Sociedade**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LACAZ, F.A.C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p. 151-61, 2000.

LACOMBRE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008.

LACOMBRE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago., 2001.

LIMA, M. E. A. Programas de Qualidade Total e seus impactos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 29, n.4, p.64-72, 1994.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.2, p. 40-51, abr/jun, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; OLIVEIRA, P. M. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MEDEIROS, L. F. R. “**Somos a cara da Prefeitura? Então somos a cara abandonada**”. **Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do serviço público municipal**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: Ana Magnólia Mendes. (Org.) **Trabalho e Saúde: O sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba, PR: Juruá, 2008.

MOLINA, R. S; RUIZ, V. M. Qualidade de vida no trabalho segundo futuros administradores. **Pensamento Plural**, v. 5, n. 2, p. 47-54, 2011.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n.3, p. 8-19, 2001.

NASCIMENTO, T. A. C.; OLIVEIRA, S. R. **Os Sentidos do Trabalho no Serviço Público: Uma Perspectiva Geracional**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: Conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. p. 143 - 174. Brasília: ENAP, 2010.

ODELIUS, C.C., SANTOS, P. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 7, n.15, p. 10-30, 2007.

PACHECO, V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma Agência Reguladora do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

PADILHA, V. Qualidade de Vida no Trabalho num Cenário de Precarização: a panaceia delirante. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 3, p. 549-563, 2010.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, p.81-105, jan/fev, 2006.

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

SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Sofrimento no trabalho e imaginário organizacional: ideação suicida de trabalhadora bancária. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 2, p. 359 – 368, 2011.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **Revista de Gestão**, USP, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, julho/setembro 2006.

SIQUEIRA, M.; MENDES, A. M. B. Gestão de Pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n.3, p.241-250, jul/set, 2009.

SOUZA, W. J; MEDEIROS, J. P. Diagnóstico da Qualidade de Vida no trabalho (QVT) de Frentistas de Postos de Combustíveis e suas Interfaces com a Qualidade dos Serviços Prestados. **Revista de Gestão da USP**, v.14, n.3, p.71-89, 2007.

TAMAYO, A. et al. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TOLFO, S. R; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.1, p. 165-193, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERAS, V. S.; FERREIRA, M. C. Lidar com gente é muito complicado: Relações Socioprofissionais de Trabalho e Custo Humano da Atividade em Teleatendimento Governamental. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n.114, p.135-148, 2006.

VERSON, A. B. S.; FIATES, G. G. S.; Verson, D.; CARNEIRO, M. L. **Uma análise da relação entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional**: um estudo nas melhores empresas para se trabalhar. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANINI, P.; FURSTENAU, C. R.; PACINI, L.; MERLO, A. R. C. As Transformações no Serviço Público e a saúde dos trabalhadores da seguridade social de Porto Alegre. In PRESSI, A. M. S. (org). **Saúde do trabalhador do Rio Grande do Sul**: realidade, pesquisa e intervenção. Porto Alegre: Editora UFRGS. 2004.

WALTON, R. E. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**. Massachusetts, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WOOD, S. J.; WALL, T. D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.67-78, julho/setembro, 2002.

## ANEXO

## ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO – EACT

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
------------	----------------	---------------	---------------------	-------------

1. O ritmo de trabalho é acelerado	1	2	3	4	5
2. As tarefas são cumpridas com pressão temporal	1	2	3	4	5
3. A cobrança por resultados é presente	1	2	3	4	5
4. As normas para execução das tarefas são rígidas	1	2	3	4	5
5. Existe fiscalização do desempenho	1	2	3	4	5
6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	1	2	3	4	5
7. Os resultados esperados estão fora da realidade	1	2	3	4	5
8. Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho	1	2	3	4	5
9. Existe divisão entre quem planeja e quem executa	1	2	3	4	5
10. As condições de trabalho são precárias	1	2	3	4	5
11. O ambiente físico é desconfortável	1	2	3	4	5
12. Existe barulho no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
13. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	1	2	3	4	5
14. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	1	2	3	4	5
15. O posto de trabalho é inadequado para a realização das tarefas	1	2	3	4	5
16. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários	1	2	3	4	5
17. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	1	2	3	4	5
18. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança física das pessoas	1	2	3	4	5
19. O material de consumo é insuficiente	1	2	3	4	5
20. As tarefas não estão claramente definidas	1	2	3	4	5
21. A autonomia é inexistente	1	2	3	4	5
22. A distribuição das tarefas é injusta	1	2	3	4	5
23. Os funcionários são excluídos das decisões	1	2	3	4	5
24. Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado	1	2	3	4	5
25. Existem disputas profissionais no local de trabalho	1	2	3	4	5
26. Existe individualismo no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
27. Existem conflitos no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
28. A comunicação entre funcionários é insatisfatória	1	2	3	4	5
29. As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	1	2	3	4	5
30. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5