



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Tese de Doutorado

Bem-Estar, Mal-Estar e  
Qualidade de Vida no Trabalho  
em uma Instituição Pública Brasileira.

Tânia Gomes Figueira

Brasília, DF

2014

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho

em uma Instituição Pública Brasileira.

Tânia Gomes Figueira

Tese aprovada como pré-requisito parcial  
para a obtenção do grau de Doutora no  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Social, do Trabalho e das Organizações do  
Instituto de Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília, DF

Março de 2014

Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho  
em uma Instituição Pública Federal Brasileira.

Tese aprovada como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Doutor Mário César Ferreira  
Orientador  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

---

Professora Doutora Camila Costa Torres  
Membro externo  
Departamento de Psicologia - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Professor Doutor Hartmut Günther  
Membro da Banca  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

---

Professora Doutora Luiza Ferreira Rezende de Medeiros  
Membro da Banca  
Departamento de Psicologia - Universidade Paulista

---

Professora Doutora Tatiane Paschoal  
Membro da Banca  
Departamento de Administração - UnB

---

Professora Doutora Carla Sabrina Xavier Antloga  
Suplente da Banca  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

## SUMÁRIO

Introdução.....	11
Artigo 1. Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Contexto do Setor Público Brasileiro: Fatores Constituintes do Ponto de Vista dos Servidores.....	22
Artigo 2. Bem-Estar e Mal-Estar no Contexto de Trabalho do Setor Público Brasileiro.....	59
Artigo 3. O “X” da Questão: A Qualidade de Vida no Trabalho na Encruzilhada da Organização do Trabalho, Falta de Reconhecimento e Mal-Estar.....	92
Conclusão.....	137
Considerações Finais.....	139
Apêndice.....	141

**Mãe,**

**A sua beleza**

**Refletia em cada gesto seu.**

**Impossível não reconhecer seu carinho e**

**Zelo por todos. Se o**

**Amor tivesse um nome, seria o seu...**

Dedico esse trabalho ao vovô Erasto Gomes Figueira (*in memorian*), portador de necessidades especiais, surdo, que não teve oportunidade de frequentar a escola. Porém, trabalhou como lavrador, marceneiro, pedreiro, fotógrafo e vendedor de bilhetes da loteria federal para criar seus três filhos.

À vovó Maria Baptista Gomes (*in memorian*), órfã na infância, criada distante de seus irmãos, cursou apenas as séries iniciais.

Ao vovô Alaor Lucindo (*in memorian*) que tirou da terra o seu sustento, trabalhando como lavrador até o final da vida, não pôde estudar...

À vovó Luduvina Maria de Jesus (*in memorian*) que criou seus seis filhos lavando roupa, vendendo sabão caseiro e também não estudou.

A vocês todo o meu amor, gratidão e admiração por tanta sabedoria, pela luta diária pela sobrevivência, pela dignidade...

## AGRADECIMENTOS

Escrever a página de agradecimentos talvez seja uma das tarefas mais importantes deste trabalho. Aqui terei a oportunidade de colocar em prática um dos conceitos centrais desta tese, o “reconhecimento” a todos aqueles que me ajudaram nessa caminhada, e foram muitos...

Inicio pelos meus pais, Maurício e Mariza (*in memoriam*). Amados, maravilhosos, admiráveis, moram em meu coração. Quando penso em vocês meus olhos se enchem de lágrimas por pura gratidão. Agradeço ao meu pai que gosta de contar que aos dezesseis anos determinou que ao ter filhos, faria tudo para que estudassem, e assim o fez. Trabalhou como lanterneiro, em condições precárias, de sol a sol. Pagou os meus estudos com muito sacrifício até o ensino médio e não economizou amor, carinho, incentivo, presença e atenção. À minha mãe, Mariza, a mulher mais sábia que conheci. Não teve oportunidade de estudar, começou a ajudar a minha avó muito cedo, aos oito anos, trabalhando de babá e cuidadora. Dedicou a vida inteira à família, principalmente aos filhos e aos netos. Fazia tudo com muito amor. Mesmo no final da sua vida, adoecida, pedia que a levassem à cozinha para fazer algo gostoso para os netos. Amo você demais, mãe. Seus ensinamentos estarão sempre comigo. Desde a minha infância você me elogiou muito, me passou confiança. Quando eu chegava da escola com um bom resultado, você dizia: “Eu já sabia. Me conte uma novidade...”. Sei que onde estiver, está feliz e vibrando com essa conquista que é NOSSA!

Agradeço aos meus queridos filhos. Ao Rodrigo, grande colaborador desta empreitada. Quando chorei de cansaço e falei que não suportava mais a pressão, você respondeu baixinho: “Calma, eu te ajudo...”. Ao Dani, meu guerreiro, que na hora do

“arrocho” da banca, lá do fundo da sala cerrou o punho e fez sinal de força. Amo vocês demais! Vocês completam a minha vida!

Ao meu único irmão, Marcos. O melhor irmão que Deus poderia me dar, generoso, presente, amável e aos meus queridos sobrinhos: Lucas, Alice, Marquinhos e Karen.

Ao meu marido Éder. Você me mostrou a melhor parte de uma pessoa quando eu mais precisei. Admiro-lhe demais! Muito obrigada!!! Amo você muito!

Aos meus tios Manfredo, Antônio (*in memorian*), Divina, Batista, Gemides (*in memorian*), Lazineira, Vera e “Baiano”, na torcida sempre. Ao tio Erasto Gomes Filho por ter me incentivado a estudar e ter me ensinado matemática pacientemente... Aos meus queridos primos, em especial ao Giltinho, Marta, Wilma, Márcia, Carlinhos, Dudu, Junior e Mivane pelo apoio numa fase crítica. Aos meus padrinhos Garibaldi (*in memorian*) e Lourdinha. E a todos os familiares, muito obrigada! Amo vocês!

Aos meus afilhadinhas, Alessandra e Maurício, um presente de Deus!

Às minhas lindas norinhas Gaby e Jenifer. Tenho orgulho de vocês!

À Ivânia, Jefferson e Ruth que alegram a vida do meu pai.

À Cida, Gerson e Enrico por fazerem parte dessa conquista.

Ao Sr. Zezinho e à Maria, sou feliz por conhecê-los!

Ao Sr. Waldemar, Dona Aparecida e Paulo pelo que aprendi com vocês.

Aos queridos Pedrinho, Paulo e André Leão pela alegria de ter convivido com vocês e com seus pais, Pacífico (*in memorian*) e Graça (*in memorian*).

Ao José Geraldo Guerra pela confiança e apoio recebidos em vários momentos.

Ao Dr. Ruy Caldas e ao Irmão Laurentino por sempre acreditarem em mim.

Ao meu orientador, Professor Dr. Mário César Ferreira, pela grandiosa oportunidade de crescimento acadêmico e profissional, que a sua confiança me proporcionou  
Tese de Doutorado  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPGPSTO)  
Universidade de Brasília – UnB  
Brasília-DF-Março de 2014

conquistar...Você respondeu um e-mail de uma “desconhecida” que queria fazer mestrado, lembra-se? Aqui estamos nós, no doutorado! Muito obrigada, Professor!

Aos Professores Doutores Camila Costa Torres, Carla Sabrina Xavier Antloga, Hartmut Günther, Luiza Ferreira de Rezende de Medeiros e Tatiane Paschoal que prontamente aceitaram o convite para participar da banca examinadora. Suas contribuições enriqueceram esta pesquisa!

Ao meu “guru” Prof. Dr. Ivan Rocha Neto por sua solicitude infinita e à sua amável esposa Zezé.

A todos os professores que tive o privilégio de conhecer e conviver, e que com seu exemplo me ensinaram a ser uma pessoa melhor, entre eles: Ana Lúcia Galinkin, Ana Magnólia, Arthur Oscar, Célia, Cláudio Torres, Eduardo Ramos, Elaine Rabelo, Francisco Coelho, Gardênia, Ione, Isolda e Maria Júlia Pantoja.

Ao Dr. Aragão, Ernesto, Lúcia Roberta e Eduardo Barroso por autorizarem a realização desta pesquisa.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente a Lili, Aurelino, Tieta, Carlinhos, Eneida, Jackson, Vanessa Ramos, Cristina Peixoto, Ângela Melo, Angela Menezes, Patricia Morgantti, Luciana Balduino, Silvio Castro, Luciana Mota, Odete, Carolina Oliveira, Florêncio, Gorete, Rose, Alfredo Rocha, Mônica, Ananias, Aureliano, Ramon Ribeiro, Carlos Rogério, Fernanda Anjos, Rosângela Lima, Marcelo Castro, José Airton, Fernando Lima, Maria Cristina, Gil, Noemi, Geovanny, Jaime, Camila Santos, Ana Paula Mendes, Marcelo Moura, Flavinho, José Gomes, Charles, Analita, Isaias, Soninha, Aline Joylan, Rivia, Roberto Muniz e Juliana. Vocês são preciosos!

Ao meu ex-chefe, Eduardo Bastos (*in memorian*), por ter me incentivado a retornar aos estudos, por todo tempo que dispensou para mim e por tudo que me ensinou.

Aos colegas do ErgoPublic, especialmente ao Sérgio, Rose, Janaína, Rodrigo, Lígia, Romildo, Neuzani, Letícia, Polyanna, Veruska, Juliana, Marina Maia, Magali e Thiago.

À Marina Dessen e à Helga por me ajudarem no processo de seleção do doutorado.

Ao Daniel Kinpara pela solicitude em me orientar a respeito dos trâmites pós-defesa.

Aos servidores da secretaria do PSTO, principalmente ao Marcos e à Sônia.

À Margaret do IBICT pela competente revisão de linguagem.

À Valéria, Letícia e Ricardo pela tradução dos resumos.

Ao Onofre por se disponibilizar a ajudar na revisão das normas da APA.

Ao meu médico Ahmed Youssif El Tassa por me “colocar no prumo”.

Às queridas Aparecida e Zuleide por segurarem a minha mão quando eu preciso.

À Marley, Gorete e Nicinha por me ajudarem nas atividades domésticas, em épocas distintas, dando-me fôlego para estudar.

À Alessandra e Iraídes, colaboradoras da LBV pelo sorriso incentivador.

Aos estudantes dos cursos de especialização da ENAP que tive a honra de orientar.

Muito obrigada pela enorme oportunidade de aprendizado!

Aos amigos da Seicho-no-ie, especialmente a Leide, Lukiane, Mara Rúbia e Ivandete.

Aos membros da Igreja Messiânica Mundial do Brasil.

Ao Sr. Alaciel e a todos os trabalhadores da Comunhão Espírita de Brasília.

À Dona Terezinha e ao Assis por tudo que fizeram por minha mãe e por mim.

A todos que contribuíram na minha caminhada!

A Deus finalmente, por permitir que eu experimente a beleza e a magia da Vida!

Muito obrigada!

## **Introdução**

De acordo com Levy (como citado em Ferreira & Rosso, 2003), a meta das pesquisas realizadas ainda na década de 1930 era colocar cada trabalhador em um posto de trabalho compatível às suas atividades físicas e mentais, ao seu caráter, às suas preferências pessoais, aprimorar as condições para o trabalho, diminuir sua fadiga, determinar as ferramentas que lhe permitiriam realizar a sua tarefa com menor custo ao seu organismo, reduzir ao máximo os acidentes de trabalho, organizar todas as condições materiais da atividade em torno do indivíduo tomado como centro, de modo que as máquinas servissem ao homem e não ao contrário. No entanto, oito décadas depois, os dados da OIT (2013) indicam que o número de acidentes e mortes relacionados ao trabalho tem aumentado anualmente. Essa realidade está presente em diferentes países, dentre eles no Brasil.

Compondo esse cenário, o dia-a-dia no trabalho em uma instituição pública brasileira, caracterizada pelo quadro de pessoal reduzido e pelo aumento acentuado da demanda de trabalho, possibilitou presenciar o adoecimento e evasão de vários colegas. Esses fatos associados à ação limitada da autora da presente tese, ocasionada inclusive, pela inquietação sobre as causas mais profundas de tais problemas, provocou a busca de aprofundamento para entender essas questões a fim de propor ações preventivas de agravos à saúde e de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na instituição.

Nesse sentido, essa pesquisa visou investigar o bem-estar, o mal-estar e a qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira. Para conduzir uma pesquisa, conforme preconizam Flick, von Kardoff e Steinke (2000), o método deve adequar-se ao objeto. Os fundamentos teóricos e metodológicos mais gerais e que foram considerados adequados para realizar esta pesquisa são apresentados a seguir.

### **Fundamentos Teóricos e Metodológicos:**

Para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa, apresentados adiante no formato de três artigos, é pertinente assinalar que eles resultaram da aplicação dos fundamentos teóricos e metodológicos da abordagem intitulada “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)”. Abordagem formulada e testada, sob a coordenação do Prof. Dr. Mário César Ferreira, no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas Aplicadas ao Setor Público (ErgoPublic) nos últimos nove anos (2005) com base em projetos na temática de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), financiados pelo CNPq. Projetos que deram origem aos diversos subprojetos, tal qual o conduzido na presente pesquisa, e que, por sua vez, possibilitaram a produção de dissertações de mestrado e teses de doutorado, trabalhos acadêmicos orientados por M.C. Ferreira. A presente tese está, portanto, sob esse “guarda-chuva” e operacionaliza uma das linhas de pesquisa do campo “trabalho e saúde” do Programa de Pós-Graduação Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

Em face da impossibilidade de apresentar todos os fundamentos da referida abordagem em cada artigo, inclusive porque os tornariam muito repetitivos aos membros da banca, optou-se por apresentar o cenário teórico-metodológico, estruturante da pesquisa e suporte da produção dos três artigos, neste tópico da introdução geral.

### **Fundamentos Teóricos**

Do ponto de vista teórico, a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) se apoia no seguinte modelo descritivo (Ferreira, 2012, p.177):

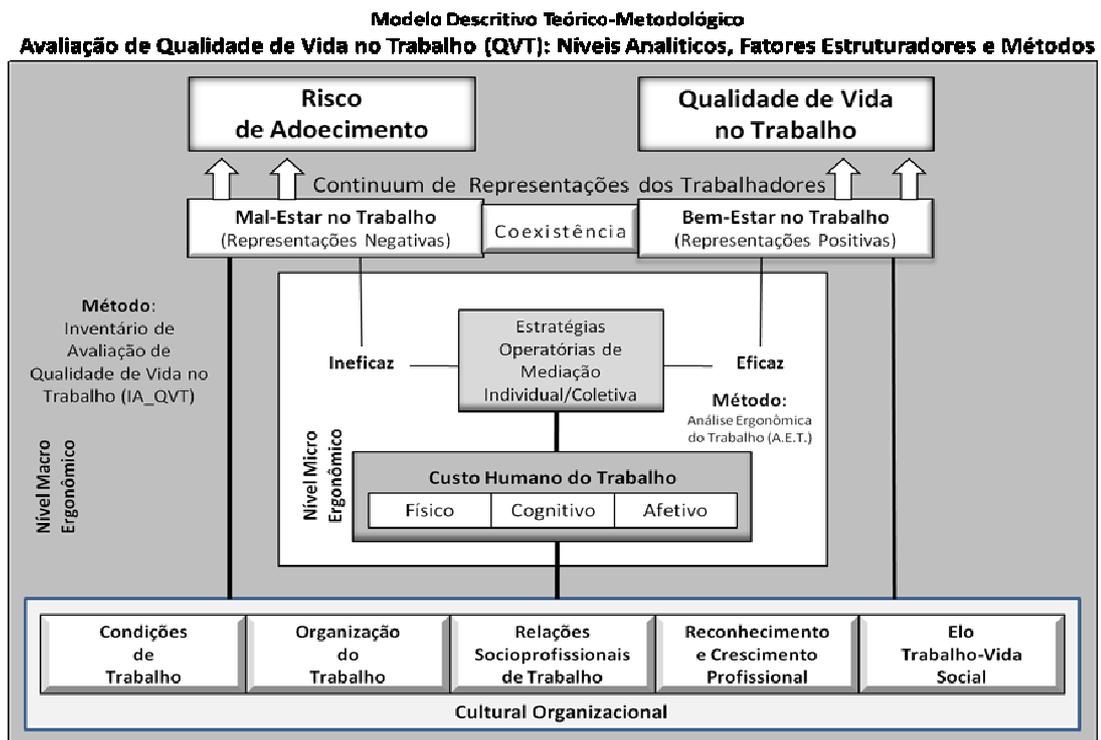


Figura 1 – Modelo descritivo teórico-metodológico de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos (Ferreira, 2012)

No que concerne à natureza do modelo:

O debate epistemológico sobre a modelagem teórica em ciências é vasto. A concepção adotada aqui se filia aos argumentos de Amalberti, Montmollin & Theureau (1991), salientando que os modelos em ergonomia têm quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular. Nessa perspectiva, o modelo se caracteriza por um corpo de conhecimentos datados, portanto provisórios, que serve como motor de inferência para validação científica de dados obtidos e tem o papel heurístico para explicar o mecanismo e os fatores constitutivos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O modelo descritivo busca, portanto, explicitar os níveis analíticos que o compõe, os fatores e as dimensões que o integram e os métodos correspondentes em cada nível. (Ferreira, 2012, pp. 176-177)

Apresenta-se a seguir a descrição dos níveis analíticos e elementos que compõem o referido modelo para melhor situar os conteúdos dos três artigos que integram o conteúdo principal da presente tese de doutorado.

Globalmente, o modelo descritivo está organizado em dois níveis analíticos distintos e complementares. Eles permitem produzir duas “fotografias” em Qualidade de Vida no Trabalho para uma intervenção mais fundamentada tanto conceitualmente quanto metodologicamente. O primeiro é designado pelo autor como “Nível Analítico do Diagnóstico Macroergonômico” e nele a QVT é identificada com base no *continuum* de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual eles estão inseridos. As representações dos participantes da pesquisa que balizam e modulam a presença ou ausência de QVT estão polarizadas em duas modalidades de representações de natureza afetiva: (a) bem-estar no trabalho; e (b) mal-estar no trabalho. Os conceitos propostos por Ferreira para estas duas modalidades são os seguintes:

O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). (Ferreira, 2012, pp. 179)

O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual

ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). (Ferreira, 2012, pp. 180-181)

No *continuum* de representações, apresentado no modelo, há uma região de coabitação das duas modalidades de sentimentos que lhes são característicos. Segundo Ferreira (2012), a presença desta zona de coexistência busca explicitar, teoricamente, que não há, a priori, uma fronteira clara, evidente e demarcadora de onde, efetivamente, começam e terminam os sentimentos representacionais de bem-estar e mal-estar no trabalho. Essa zona visa salientar no modelo teórico descritivo o caráter dinâmico da ocorrência de tais sentimentos em três estados distintos: a predominância de representações de mal-estar no trabalho; a coabitação de mal-estar e bem-estar no trabalho; e a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Estas três zonas que tipificam o modelo servem de balizadores sobre a presença ou ausência de Qualidade de Vida no Trabalho ou quando ele está inequivocamente em risco (zona de coexistência).

Os fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, presentes no modelo teórico, e suas respectivas definições são os seguintes:

**Condições de Trabalho e Suporte Organizacional.** Os elementos que integram esse fator são múltiplos:

Equipamentos arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts.

Ambiente físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.

Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar.

Matéria-Prima: materiais, bases informacionais.

Suporte organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.

**Organização do Trabalho.** Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

Divisão do trabalho: hierárquica; técnica; social.

Missão, objetivos e metas organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens.

Trabalho prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.

Tempo de trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.

Processo de trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.

Gestão do trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina.

Padrão de conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.

**Relações Socioprofissionais.** Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

Relações hierárquicas: chefia imediata; chefias superiores.

Relações com os Pares: colegas de trabalho; membros de equipes.

Relações externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.

**Reconhecimento e Crescimento Profissional.** Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.

Crescimento profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.

**Elo Trabalho-Vida Social.** Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

Sentido do trabalho: prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável.

Importância da instituição empregadora: significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social.

Vida social: relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade.

No que concerne à cultura organizacional, ela se constitui, segundo Ferreira (2012), no “cenário” no qual se inscrevem os fatores, mencionados anteriormente. Ela é transversal aos elementos que estruturam os contextos de trabalho e, absolutamente, estratégica para se interpretar a questão da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações.

**Cultura Organizacional.** Os elementos que a integram são os seguintes:

Linguagem e Simbolismo: jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos linguísticos; senso comum.

Comportamentos: inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação.

Valores Organizacionais: respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação.

Crenças: personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; evitação de incertezas; modelo da grande família; gerência autocrática; pai-patrão.

Ritos: entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.

Neste nível analítico, o diagnóstico é feito com base na utilização do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

Na análise microergonômica do modelo teórico, duas dimensões analíticas estruturam a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O Custo Humano do Trabalho (CHT): Ele expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho. Tais esferas expressam três tipos de custo humano, específicos e interdependentes:

As exigências físicas se referem, globalmente, ao custo corporal em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física.

As exigências cognitivas, por sua vez, dizem respeito ao custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão.

As exigências afetivas estabelecem o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos vivenciados e de estado de humor manifesto.

Em síntese, o Custo Humano do Trabalho (CHT) abrange as propriedades humanas do pensar, do agir e do sentir que, por sua vez, caracterizam e traçam os perfis dos modos de ser e de viver dos trabalhadores nos contextos de produção de mercadorias e serviços.

Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMICs) expressam os "modos de pensar, sentir e de agir" dos trabalhadores em face das situações de vivenciadas. Elas visam responder do melhor modo possível (modos operatórios pertinentes) à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho, prevenindo as vivências de mal-estar no trabalho e instaurando, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho:

Globalmente, esse enfoque de estratégias de mediação se apoia na noção de agir finalístico em termos de regulação e equilibração, que os trabalhadores operacionalizam visando manter o equilíbrio e assegurar o funcionamento correto de um sistema, por definição, complexo de trabalho. A noção de regulação é, de longa data, utilizada para explicar as condutas dos trabalhadores em situação de trabalho. O processo de agir finalístico é indissociável das atividades cognitivas que possibilitam aos trabalhadores organizarem mentalmente a solução de certos problemas vivenciados nas situações de trabalho, antes mesmo de, propriamente, intervirem nestas situações para garantirem uma estabilidade das situações de trabalho. (Ferreira, 2012, pp. 187)

Nesta perspectiva teórica, as estratégias de mediação que estruturam a conduta dos trabalhadores se filiam, teoricamente, à teoria da equilibrção cognitiva, formulada por Piaget (1975).

Para concluir, Ferreira chama a atenção que as EMICs apresentam duas características importantes: (a) quando são mal sucedidas, pois não alcançam o finalismo pretendido pelos trabalhadores e geram significativo custo humano, elas potencializam a ocorrência das representações de mal-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho; e (b) em contrapartida quando são bem sucedidas, alcançando o finalismo pretendido pelos trabalhadores com um reduzido custo humano, elas potencializam a ocorrência das representações de bem-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da presença de Qualidade de Vida no Trabalho. Essas resultantes das EMICs são uma espécie de elos que permitem retomar as dimensões do mal-estar e bem-estar no trabalho do nível macroergonômico no modelo teórico para, desta vez, compreender de modo mais aprofundado sua gênese, dinâmica e características. É no ponto de chegada desta etapa que o cenário explicativo de análise QVT se completa, onde a “ponta e a base do iceberg” se encontram para juntas traçarem os contornos da presença ou da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das organizações. Do ponto de vista metodológico, este nível analítico é investigado pelo uso da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), conforme preconizado por Guérin, Laville, Daniellou, Durafforg e Kerguelen (2001).

Assim, a pesquisa realizada que dá origem aos três artigos se orientou pelo modelo teórico mencionado e seus respectivos níveis analíticos e instrumentos metodológicos. Os artigos “Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Contexto do Setor Público Brasileiro: Fatores Constituintes do Ponto de Vista dos Servidores” e “Bem-Estar e Mal-Estar no Contexto de Trabalho do Setor Público Brasileiro” abordam a análise macroergonômica

preconizada pelo modelo mencionado. O artigo “O X da Questão: A Qualidade de Vida no Trabalho na Encruzilhada da Organização do Trabalho, Falta de Reconhecimento e Mal-Estar” trata da análise microergonômica do referido modelo.

As respectivas revistas selecionadas para submissão dos artigos são: *Anales de Psicologia* (Qualis B3); *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* (Qualis A2) e *Psico-USF* (Qualis A2). Cabe ressaltar que a lógica de construção dos artigos baseou-se nas diretrizes (ex. normas APA) das revistas escolhidas, contrariando somente o tamanho dos textos para que os artigos mantenham distinção e originalidade documental em relação à tese de doutorado. Cabe assinalar que em face da similaridade das temáticas tratadas nos artigos, do estilo de redação e da estruturação lógica da argumentação, o leitor, certamente, constatará aspectos redundantes ou com certa vocação repetitiva. Isto se deve às escolhas feitas e, infelizmente, não se encontrou modos de contornar tal limite de apresentação do conteúdo deste documento.

**Referências:**

Amalberti, R., Montmollin, M., & Thereau, J. (Orgs.). (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège, France: Mardaga.

Ferreira, M.C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2ª ed.). Brasília: Paralelo 15.

Ferreira, M.C. & Rosso, S.D. (2003). *A regulação Social do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.

Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (Orgs.) (2000). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. [O que é pesquisa qualitativa? Uma introdução.]. Em U. Flick, E.von Kardoff & I. Steinke, (Orgs.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuck* [Pesquisa qualitativa – um manual] (pp. 13-29). Reinbek: Rowohlt.

Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa *Versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 22 (2), 201-210.

Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). La prevencion de las enfermedades profesionales. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_209555.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_209555.pdf) . Acesso em 10 de novembro de 2013.

**Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)  
no Contexto do Setor Público Brasileiro:  
Fatores Constituintes do Ponto de Vista dos Servidores**

## RESUMO

A ausência de um sistema efetivo de prevenção e vigilância de saúde no trabalho tem efeitos negativos devastadores, não somente aos trabalhadores e suas famílias, devido às mazelas muitas vezes irreparáveis mas também às organizações e à sociedade, haja vista os altos custos gerados, particularmente no que tange à perda de produtividade e à sobrecarga dos sistemas de seguridade social. O objetivo da pesquisa consistiu em conhecer a percepção global dos servidores de uma instituição pública brasileira sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com base nas caracterizações tanto das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, quanto das possibilidades de reconhecimento e crescimento profissional e do elo trabalho-vida social. O enfoque teórico-metodológico adotado se inscreve no campo da “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)”. Participaram 520 servidores e colaboradores, correspondendo a 40% dos trabalhadores de uma instituição pública brasileira (N=1272). O perfil dos participantes se caracteriza por sexo feminino 58%; média de idade 39 anos, (DP=13); equilíbrio entre casados e solteiros; graduação e especialização; tempo médio na lotação 17 anos (DP=9); tempo médio de serviço no órgão 22 anos (DP=11). Foram asseguradas a livre participação e confidencialidade no tratamento e divulgação dos dados. Os participantes responderam, em formato digital, o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho IA\_QVT, composto por 61 itens distribuídos nos fatores Condições de Trabalho; Organização de Trabalho; Relações Socioprofissionais de Trabalho; Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho Vida Social. O IA\_QVT utiliza uma escala de 11 pontos (0=discordo totalmente e 10=concordo totalmente) e os resultados são interpretados com base numa cartografia psicométrica, composta de três zonas: bem-estar dominante (6-10), zona de coabitação bem-estar e mal-estar (4-5,9) e zona de mal-estar dominante (0-3,9). Os resultados apontaram que globalmente a instituição encontra-se na zona de bem-estar moderado (média 6,07). Os fatores considerados mais críticos foram: Organização do Trabalho (média 4,41 DP=1,74) e Reconhecimento e Crescimento Profissional (média 5,27 DP=2,26), e os fatores avaliados mais positivamente foram: Elo Trabalho Vida-Social (média=7,27 DP=1,49), Relações Socioprofissionais de Trabalho (média=6,67 DP=1,86) e Condições de Trabalho (média=6,54 DP=1,97). O fator Organização do Trabalho situa-se na zona de transição e apresenta a menor pontuação do conjunto de fatores do IA\_QVT. Os itens considerados mais críticos que sinalizam a predominância de representações de mal-estar no trabalho, indicando risco de adoecimento são: cobrança de prazos, repetitividade nas tarefas e fiscalização de desempenho. O fator Reconhecimento e Crescimento Profissional localiza-se na zona de transição. Os itens considerados mais críticos e que estão na gênese das representações de mal-estar estão relacionados às percepções de inexistência de igualdade de oportunidades de crescimento profissional e de falta de reconhecimento individual e coletivo, apesar da importância dada às práticas de reconhecimento por parte dos servidores. Os aportes da pesquisa permitiram fornecer subsídios importantes para os gestores da instituição pública, visando ao enfrentamento dos problemas constatados e à formulação da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo aos agravos à saúde no âmbito da instituição. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa possibilitou tanto avançar na consolidação da abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), quanto estabelecer pistas para investigações futuras.

**Palavras-chave:** organização do trabalho; reconhecimento; ergonomia da atividade.

Tese de Doutorado

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPGPSTO)

Universidade de Brasília – UnB

Brasília-DF-Março de 2014

## ABSTRACT

The lack of an effective system for health prevention and surveillance at work has negative devastating effects not only to workers and their families, due to the irreparable harm, but to organizations and society once they lead to high costs, especially concerning low productivity and social security system overload. The objective of the research was to know the global perception of the civil servants at a Brazilian public institution on Quality of Life at Work, based on characterizations of the conditions, organization and the socio-professional relationships at work, as well as of the possibilities for recognition and professional growth and the link work-social life. The theoretical-methodological focus adopted is inserted in the field of Ergonomy of Activity Applied to Quality of Life at Work (EAA\_QVT, in Portuguese acronym). Five hundred and twenty civil servants and cooperators took part in the study, which corresponds to 40% of the workers in a Brazilian public institution (N=1,272). The participants' profile follows women 58%; average age 39 years, (SD = 13); balance between married and single; graduated and post-graduated; average time in the place of work 17 years (SD = 9); average time in the institution 22 years (SD = 11). Free participation and confidentiality in the treatment and publication of data were assured. The participants answered to the Assessment Inventory of Quality of Life at Work IA\_QVT in digital format, which was made of 61 items distributed in the factors: Working Conditions; Work Organization; Socio-professional Relationships at Work; Recognition and Professional Growth and Link Work-Social Life. IA\_QVT uses a scale with 11 points (0 = totally disagree and 10 = totally agree) and the results are interpreted based on a psychometric cartography made of three zones: Dominant well-being at work (6-10), zone of cohabitation between well-being at work and work malaise (4-5, 9) and dominant work malaise zone (0-3, 9). The results have pointed that, globally, the institution is a moderate well-being zone (average 6.07). The most critical factors considered were: Work Organization (average 4.41 SD = 1.74) and Recognition and Professional Growth (average 5.27 SD = 2.26), and the most positive factors assessed were: Link Work-Social Life (average = 7.27 SD = 1.49), Socio-professional Relationships at Work (average 6.67 SD = 1.86) and Working Conditions (average = 6.54 SD = 1.97). The Work Organization factor lies in the transition zone and has the lowest score of the set of IA\_QVT factors. Items considered most critical signaling the dominance of representations of work malaise, indicating a risk of illness are: bill terms, repeatable tasks and performance monitoring. The Recognition and Professional Growth factor located in the transition zone. Items considered most critical and which are the genesis of representations of malaise are related to perceptions of lack of equal opportunities for professional growth and a lack of individual and collective recognition, despite the importance given to the practices of recognition from employees. The research contribution allowed to provide important information to the public institution managers, in order to face the problems found and to formulate the Policy and the Program of Quality of Life at Work for prevention of health injuries in the scope of the institution. From the academic point of view, the research allowed to proceed in the consolidation of the approach Ergonomy of the Activity Applied to the Quality of Life at Work (EAA\_QVT) and set new indications for future investigation.

**Keywords:** quality of life at work; ergonomy of activity; brazilian public service.

A cada ano, 2,34 milhões de pessoas morrem no mundo devido a acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). A análise dos dados da OIT indica uma tendência de elevação anual desses números. O aumento desses números pode estar relacionado tanto à intensificação do trabalho (Chagas, Salim, & Servo, 2011; Costa, Lacaz, Jackson Filho, & Vilela, 2013), fruto da reestruturação produtiva (Castel, 2003; Ferreira, 2012), quanto aos seguintes fatores: melhoria dos sistemas de registro e notificação; maior eficácia na vigilância à saúde; maior acesso à informação por parte de trabalhadores e empregadores e à ampliação da definição de doenças profissionais, embora metade dos países ainda não disponibilize as estatísticas referentes aos agravos relacionados ao trabalho (OIT, 2013).

Cabe ressaltar que para diagnosticar enfermidades profissionais é preciso dispor de conhecimentos e experiências específicos, o que dificulta a exatidão do número de notificações. Além disso, as competências em relação à seguridade e à saúde podem estar dispersas entre os ministérios do trabalho, da saúde e da previdência social em vários países, o que torna a compilação dos dados ainda mais complexa.

A ausência de um sistema efetivo de prevenção e vigilância de saúde do trabalho tem efeitos negativos devastadores não somente nos trabalhadores e suas famílias, devido às mazelas muitas vezes irreparáveis, mas também nas organizações e na sociedade, haja vista os altos custos gerados, particularmente no que tange à perda de produtividade e à sobrecarga dos sistemas de seguridade social. A OIT (2013) calcula que os acidentes de trabalho e as doenças profissionais implicam uma perda anual de 4% do PIB global.

Consoante à tendência de aumento de casos de acidentes e doenças relacionados ao trabalho no mundo, ao aproximar a “lupa” a fim de se verificar o caso do Brasil, tem-se o panorama ilustrado na figura 1.

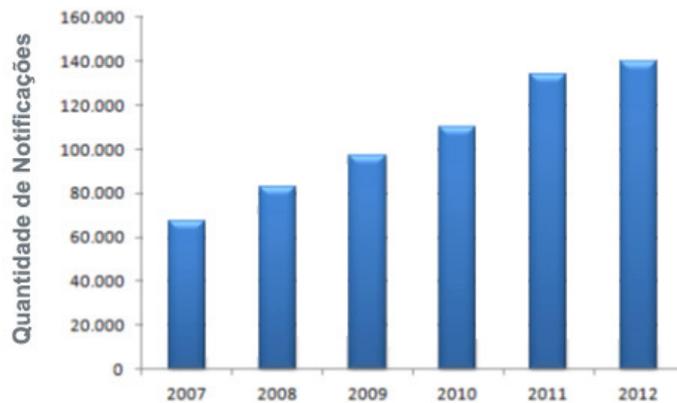


Figura 1 – Evolução das Notificações de Doenças e Agravos Relacionados ao Trabalho entre os anos de 2007 a 2012 – Sistema de Informação de Agravos de Notificação – SINAN/Ministério da Saúde

Para transformar positivamente esse contexto caracterizado pela alta contínua do número de acidentes e doenças profissionais, instituições públicas e privadas têm procurado investir em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com vistas a reduzir os fatores de riscos e alavancar a produtividade organizacional (Eurofound, 2007; Gifford, Zammuto, & Goodman, 2002). Nesse sentido, a Qualidade de Vida no Trabalho vem assumindo destaque, principalmente, nos seguintes aspectos. Do ponto de vista social, a relevância se manifesta pelo papel central que o mundo do trabalho assume na vida em sociedade. A centralidade do trabalho e, principalmente, suas implicações econômicas, políticas, tecnológicas e culturais para seus distintos e contraditórios atores (dirigentes, gestores, trabalhadores e usuários) fundamentam a importância do debate e, sobretudo, do investimento em QVT. Do ponto de vista institucional, ou seja, no âmbito das organizações, a promoção da QVT assume uma função estratégica na política de gestão com pessoas. Conhecer com rigor científico o que pensam os trabalhadores sobre QVT é um pressuposto fundamental para a concepção de política e programa nessa temática. Do ponto de vista acadêmico, a importância consiste em refletir sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde e, no

presente caso, em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), abordagem proposta por Ferreira (2012).

### **Quadro Teórico de Referência**

Historicamente, verifica-se que o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho surgiu no final dos 60 e início dos anos 70 do século XX como uma resposta ao desencantamento percebido com a organização do trabalho caracterizada pelo taylorismo, cujo declínio já se iniciara na década de 1930. Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), essa fase que se manifesta no período 1965-75 se caracterizou pela radicalização e endurecimento dos movimentos sindicais dos trabalhadores; pelo descompasso entre valorização do capital e o aumento da produtividade; pelo choque do aumento do preço do petróleo; pela ascensão das taxas de juros no início dos anos de 1970 e a redução de investimentos, impactando nas taxas de emprego e renda.

A primeira fase do movimento de QVT concentrou-se na Europa Ocidental e foi chamada de Democracia Industrial. Militantes e sindicatos de trabalhadores socialistas faziam *lobby* nos parlamentos e assembleias da Inglaterra, França, Alemanha Ocidental, Suécia e Itália para legislar sobre a participação dos trabalhadores na tomada de decisões corporativas.

Paralelamente, entre 1969 e 1974, um grupo de pesquisadores, líderes sindicais e o governo americano se interessaram em como influenciar a qualidade das experiências individuais no trabalho, devido às preocupações crescentes com a saúde, o bem-estar e a satisfação no trabalho. Para Nadler e Lawler (1983), tratava-se do marco do surgimento nos EUA de teorias das ciências sociais sobre a humanização do local de trabalho.

Esse foi um período fértil para a pesquisa e para se pensar sobre os marcos conceituais de QVT. O ápice deste movimento foi a realização da Conferência Internacional de

Qualidade de Vida no Trabalho, em setembro de 1972, em Nova Iorque. Uma das conclusões da conferência foi a necessidade de coordenação de esforços para construção de um referencial teórico sobre o tema. Assim, em agosto de 1973, o Conselho de Qualidade de Vida no Trabalho foi criado com o objetivo de promover a pesquisa e a troca de informações relativas à saúde mental no trabalho (Martel & Dupuis, 2006).

De acordo com Walton (1973), questionava-se como a QVT poderia ser conceituada e com quais critérios, como eles estariam relacionados e por fim, como a QVT se relacionaria à produtividade. Diante disso, o autor propôs oito fatores principais fornecendo uma estrutura para analisar as características da Qualidade de Vida no Trabalho: compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades; oportunidades futuras de crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total na vida; relevância social do trabalho.

Segundo Hackman e Oldham (1975), problemas com a produtividade e o aumento da alienação no trabalho na sociedade americana suscitaram a realização de vários estudos visando ao seu redesenho. Porém a capacidade de avaliar e, por conseguinte, compreender o que acontece quando o processo de trabalho muda era muito limitada. Nesse sentido, Hackman e Oldham (1975) propuseram o desenvolvimento de uma ferramenta de medição, o *Job Diagnostic Survey (JDS)*. O *JDS* objetiva diagnosticar o trabalho para determinar se ele deve ser redesenhado buscando aumentar a motivação e a produtividade dos empregados e avaliar os efeitos das possíveis mudanças. Os autores formularam um escore denominado Potencial Motivador com base nas dimensões “Variedade de Habilidades”, “Identidade da Tarefa”, “Significado da Tarefa”, “Autonomia” e “Feedback”.

Conforme Huzzard (2003), na década de 1980 e chegando-se à década de 1990, a gestão estratégica de pessoas posiciona-se como chave para a determinação da vantagem competitiva e, em consequência, o Movimento de Relações Humanas torna-se central. Estudiosos, tais como Porter (1989), apontam a vantagem competitiva como resultado do baixo custo ou da diferenciação. Em um extremo, adota-se a abordagem racional de gestão de pessoas, em que os indivíduos são vistos como um custo a ser controlado. No extremo oposto, as estratégias são estabelecidas conforme a avaliação do ambiente interno, notadamente as habilidades e capacidades da força de trabalho ou competências essenciais (Prahalad & Hamel, 1990).

No final da década de 1990, associados aos Programas de Qualidade Total, certificação ISO 9000 e outros métodos centrados na satisfação do cliente, surgem os programas de QVT como uma proposta para democratizar o trabalho, e ao mesmo tempo com a intenção de transformar QVT em um meio para dar suporte ao aumento da lucratividade e à dominação dos trabalhadores por parte das gerências, conforme Ferreira et al. (2009).

Ainda segundo esses autores, cresce a produção científica brasileira sobre o tema, com destaque para a administração e a psicologia. As publicações em QVT enfatizam diferentes aspectos: conciliação dos interesses das organizações e dos trabalhadores (Fernandes, 1996); saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho (Silva & Marchi, 1997); segurança e higiene no trabalho (Signorini, 1999); conflitos decorrentes das relações interpessoais (Bom Sucesso, 2002); escolas de pensamento, indicadores empresariais (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) e fatores críticos de gestão (Limongi-França, 2004); saúde mental, condições, organização e relação de trabalho (Sampaio, 2004).

### **QVT – Estado da Arte**

Conforme mencionado, o interesse científico pela QVT tem aumentado nos últimos anos. Um levantamento da literatura, do tipo bibliométrico, mostra o perfil das investigações científicas<sup>1</sup> sobre a temática no período (2001-2011). Esse levantamento indica o predomínio de artigos com as seguintes características: (a) natureza empírica (107 artigos); (b) delineamento correlacional (72 artigos); (c) fundamentação em abordagens quantitativas (69 artigos); (d) método do tipo *survey* (78 artigos); (e) recortes temporais transversais (94 artigos); (f) amostras não probabilísticas (80 artigos); (g) perfil amostral de trabalhadores (55 artigos); (h) uso de questionários (65 artigos); (i) objetivo: conhecimento descritivo (108 artigos); (j) campos de pesquisa variados (predomínio discreto do setor governamental, seguido pelo setor privado); (k) fontes de dados primárias (79 artigos); e (l) tratamento estatístico inferencial para análise dos dados (56 artigos).

A análise baseada na revisão da literatura coloca em evidência alguns traços característicos importantes para a escolha do recorte teórico–metodológico empregado na presente pesquisa. Em linhas gerais, constata-se o seguinte nos artigos analisados na temática de Qualidade de Vida no Trabalho: (a) o conceito de QVT transita por uma miríade de autores que constroem um universo teórico pouco consensual e bastante generalista (Medeiros & Ferreira, 2011); (b) QVT é um construto multidimensional associado ao bem-estar (Cheung & Tang, 2009); à saúde, à segurança, ao desenvolvimento de competências

---

<sup>1</sup> Foram pesquisadas publicações de artigos científicos nos principais periódicos nacionais e internacionais nas áreas de psicologia, administração e ciências da saúde, nas seguintes bases de dados: Portal da Capes; ISI; ProQuest; Pepsic; BVS-PSI; Wiley Online Library; Emerald; PsycNet; Scielo; e Google Acadêmico. Para agregar eficácia ao processo de revisão da literatura, fez-se a escolha de palavras-chave representativas ao tema em questão, quais sejam: *Quality of work life*, *Quality of working life*, *Quality of life at work*, *Quality of work-life*, *Quality of professional life*, *Quality of life in the work place* e Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa resultou no levantamento de 137 artigos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. Os idiomas de referência dos artigos foram português, inglês, francês e espanhol.

Tese de Doutorado

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPGPSTO)  
Universidade de Brasília – UnB

Brasília-DF-Março de 2014

(Eurofound, 2002; Huang, Lawler & Ching-Yi, 2007; Rethinam e Ismail, 2008); ao equilíbrio entre o trabalho e demais esferas da vida (Eurofound, 2002; Huang et al., 2007; Rose, Beh, Uli e Idris, 2006); à satisfação no trabalho (Eurofound, 2002; Gifford et al., 2002); ao comprometimento e à motivação (Eurofound, 2002); (c) QVT é influenciada pelos sentimentos e percepções pessoais (Vagharseyyedin, Vanaki & Mohammadi, 2010); (d) a percepção de QVT é negativamente relacionada com a percepção de rotatividade (Chen & Farh, 2000); (e) a popularidade de QVT parece ser bastante sensível ao clima econômico de um dado período (Martel & Dupuis, 2006); (f) os elementos constitutivos da QVT incluem: as oportunidades de participação ativa na gestão do trabalho (Rose et al., 2006); a remuneração adequada e justa e a integração social (Rethinam & Ismail, 2008); (g) QVT está relacionada ao sentimento de orgulho pelo que se faz (Serey, 2006), aos desafios, à realização, ao desenvolvimento na carreira, ao crescimento, ao clima harmonioso e ao apoio gerencial (Huang et al., 2007); (h) QVT é um conceito multidimensional que deve ser analisado considerando-se: as características específicas do trabalho, a avaliação subjetiva por parte do trabalhador e as características do mercado de trabalho (Royuela, López-Tamayo & Suriñach, 2009); (i) QVT refere-se à humanização do trabalho advinda da menor separação entre a concepção e a execução das tarefas (Huzzard, 2003) e (j) os objetos de pesquisa tem se concentrado predominantemente no estudo da relação entre organização e produtividade (An, Yom & Ruggiero, 2010; Beh & Rose, 2007; Huang et al., 2007; Nayeri & Noghabi, 2011).

Em face destas diferentes perspectivas de análise e intervenção, em especial de seus limites para a produção de pesquisa e da inexistência de abordagens que contemplem a articulação quantitativa/qualitativa, adotou-se na presente investigação uma abordagem específica de estudo em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

### **Abordagem teórica adotada: a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)**

O enfoque adotado nesta pesquisa tem como “âncora” teórico-metodológica a abordagem intitulada “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)”, proposta por Ferreira (2012). Tal enfoque se filia, epistemologicamente, à vertente europeia dessa ciência do trabalho (Cazamian, Hubault, & Noulin, 1996; Montmollin, 1995; Wisner, 1994;). Nessa ótica, conforme assinalam Guérin, Laville, Daniellou, Durafforg e Kerguelen (2001), a função da Ergonomia da Atividade é “compreender o trabalho para transformá-lo”, ou seja, investigar para compreender o objeto de estudo e produzir soluções para transformar as situações-problemas investigadas, na perspectiva de propor alternativas que articulem harmoniosamente o bem-estar dos sujeitos, a eficiência e a eficácia de suas atividades.

Neste estudo adotou-se como referência o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido por Ferreira (2008, 2012). O modelo está organizado em duas dimensões analíticas distintas e complementares: o nível macroergonômico e o nível microergonômico. No modelo adotado, a QVT é identificada com base em um *continuum* de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual estão inseridos. As representações que balizam e modulam a presença de QVT estão polarizadas em duas modalidades de natureza afetiva: bem-estar e mal-estar no trabalho. Os fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho e suas respectivas definições são mostrados no quadro 1.

Quadro 1 - Condicionantes da Qualidade de Vida no Trabalho

Fator	Características
<b>Condições de trabalho e suporte organizacional</b>	<p><i>Equipamentos arquitetônicos:</i> piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; <i>layouts</i>.</p> <p><i>Ambiente físico:</i> espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.</p> <p><i>Instrumental:</i> ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários).</p> <p><i>Matéria-prima:</i> materiais, bases informacionais.</p> <p><i>Suporte organizacional:</i> informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.</p>
<b>Organização do trabalho</b>	<p><i>Divisão do trabalho:</i> hierárquica; técnica; social.</p> <p><i>Missão, objetivos e metas organizacionais:</i> qualidade e quantidade; parametragens.</p> <p><i>Trabalho prescrito:</i> planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.</p> <p><i>Tempo de trabalho:</i> jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.</p> <p><i>Processo de trabalho:</i> ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.</p> <p><i>Gestão do trabalho:</i> controles; supervisão; fiscalização; disciplina.</p> <p><i>Padrão de conduta:</i> conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.</p>
<b>Relações socioprofissionais de trabalho</b>	<p><i>Relações hierárquicas:</i> chefia imediata; chefes superiores.</p> <p><i>Relações com os pares:</i> colegas de trabalho.</p> <p><i>Relações externas:</i> cidadãos usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.</p>
<b>Reconhecimento e crescimento profissional</b>	<p><i>Reconhecimento:</i> do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos usuários, clientes e consumidores; da sociedade.</p> <p><i>Crescimento profissional:</i> uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreira.</p>
<b>Elo entre trabalho e vida social</b>	<p><i>Sentido do trabalho:</i> prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável.</p> <p><i>Importância da instituição empregadora:</i> significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social.</p> <p><i>Vida social:</i> relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer e relação trabalho-sociedade.</p>

Fonte: Ferreira (2012, p. 184)

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho na abordagem da EAA\_QVT é o seguinte:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do

bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2012, p.172).

O ponto de partida da pesquisa se inscreve no contexto de adoecimento, absenteísmo e evasão de servidores de uma instituição pública brasileira, caracterizada pelo quadro de pessoal reduzido e o aumento acentuado da demanda de trabalho, conforme ilustra a figura 2.

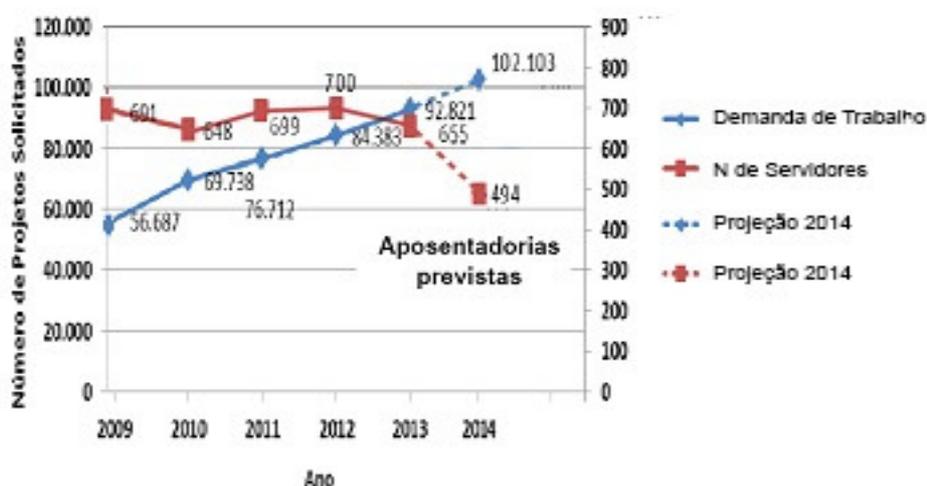


Figura 2 - Demanda de trabalho, N de Servidores e Projeções.

Esse cenário crítico motivou delinear o objetivo desta pesquisa que consistiu em conhecer a percepção global dos servidores de uma instituição pública brasileira sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com base nas caracterizações tanto das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, quanto das possibilidades de

reconhecimento e crescimento profissional e do elo trabalho e vida social. A questão que orientou o processo de condução da pesquisa foi: Como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos da instituição que serviu de campo à pesquisa?

A hipótese geral, do tipo descritiva (Amalberti, Montmollin, & Thereau, 1991), que orientou o processo de pesquisa foi a seguinte: “Tendo em vista o cenário crítico no qual se encontra a organização (indicadores de adoecimento, absenteísmo, evasão de servidores) e, especialmente o aumento considerável da demanda de trabalho, a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pelos servidores é globalmente crítica e os aspectos relacionados com a organização do trabalho constituem as principais fontes de mal-estar no trabalho.”

### **Método**

A pesquisa foi realizada em agência vinculada a um órgão público brasileiro, cujas principais atribuições são fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros.

### **Participantes**

Participaram 520 servidores e colaboradores, correspondendo a 40% do total de trabalhadores (N= 1272) presentes à época da aplicação da pesquisa. É importante registrar a ocorrência de uma greve dos servidores no mesmo período, o que de certa forma refletiu na queda do número de respondentes. Uma sala com computadores foi disponibilizada no andar térreo do edifício-sede para facilitar a participação daqueles que aderiram à greve, mas que permaneceram no local de trabalho.

O perfil demográfico e profissiográfico dos participantes apresentou as seguintes características: 58% do sexo feminino; média de idade 39 anos (DP=13); equilíbrio entre

casados e solteiros; graduação e especialização; 40% atuavam na diretoria A; tempo médio de trabalho na lotação 17 anos (DP=9); tempo médio de trabalho na instituição 22 anos (DP=11).

### **Instrumento**

O instrumento utilizado para a realização da pesquisa foi o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), no formato digital. O IA\_QVT é um instrumento de pesquisa de natureza quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert, Alfa = 0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), que permite conhecer, com rigor científico, *o que pensam os respondentes sobre a QVT* em uma organização. Trata-se de um instrumento científico validado (Ferreira, 2009) e que foi desenvolvido para diagnosticar e monitorar a QVT nas organizações, por meio das representações que os trabalhadores manifestam sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, com base em um contínuo constituído por um polo positivo (sentimentos expressos de bem-estar no trabalho) e um polo negativo (sentimentos expressos de mal-estar no trabalho). Em face do objetivo deste artigo, apenas a parte quantitativa do IA\_QVT constitui o foco de análise. A fração quantitativa é constituída por cinco fatores, apresentados anteriormente no quadro 1, perfazendo o total de 61 itens, conforme escala psicométrica do tipo Likert. Esses fatores estruturam conceitualmente a QVT sob a perspectiva dos participantes. As especificidades dos cinco fatores são relacionadas a seguir:

- a) *Condições de trabalho* (alfa 0,90): Expressam as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física. Esse fator é constituído de 12 itens. Exemplo: *“O local de trabalho é confortável”*.

- b) *Organização do trabalho* (alfa 0,73): Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 9 itens. Exemplo: “*No [nome do órgão], as tarefas são repetitivas*”.
- c) *Relações socioprofissionais de trabalho* (alfa 0,89): Expressam as interações socioprofissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão) ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 16 itens. Exemplo: “*É comum o conflito no ambiente de trabalho*”.
- d) *Reconhecimento e crescimento profissional* (alfa 0,91): Expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 14 itens. Exemplo: “*Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho*”.
- e) *Elo trabalho e vida social* (alfa 0,80): Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 10 itens. Exemplo: “*Sinto-me mais feliz no trabalho no [nome do órgão] que em minha casa*”.

### **Procedimentos**

Realizou-se uma campanha de sensibilização por meio de mensagens eletrônicas, *folders*, cartazes, chamadas no *site* da intranet e a promoção de uma palestra aos servidores, conduzida pelo pesquisador com a participação do presidente e dos diretores da instituição.

Em seguida, o questionário foi disponibilizado, durante quatro semanas, por meio de um *link* na internet encaminhado via *e-mail* aos participantes.

O questionário era acessado após a leitura de uma tela inicial, com as seguintes instruções: objetivo da pesquisa; importância da participação e responsabilidade acadêmica. Além dessas informações, a tela inicial explicitava, com base nas orientações da Resolução MS 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, diretrizes éticas relativas: (a) à participação voluntária; (b) à possibilidade de desistência em participar a qualquer tempo sem acarretar nenhum prejuízo ou dano pessoal; (c) à inexistência de riscos para as atividades de trabalho ou para o órgão; (d) ao sigilo ético no tratamento dos resultados e (e) à liberdade para não se identificar. Ao término do preenchimento do questionário, os participantes deveriam acionar comando para salvar os dados.

### Tratamento e Análise de Dados

Inicialmente, os dados das questões objetivas foram submetidos às análises estatísticas realizadas pelo *software Excel*. Foram realizadas análises estatísticas descritivas: cálculos da média, mediana, moda, desvio-padrão, variância, mínimo, máximo, amplitude, frequência e percentuais. Posteriormente realizaram-se análises inferenciais: manova e regressão múltipla –  $R^2$ , com o auxílio do *software SPSS*, versão 15.0. A cartografia psicométrica utilizada para a interpretação dos resultados é apresentada na figura 3.

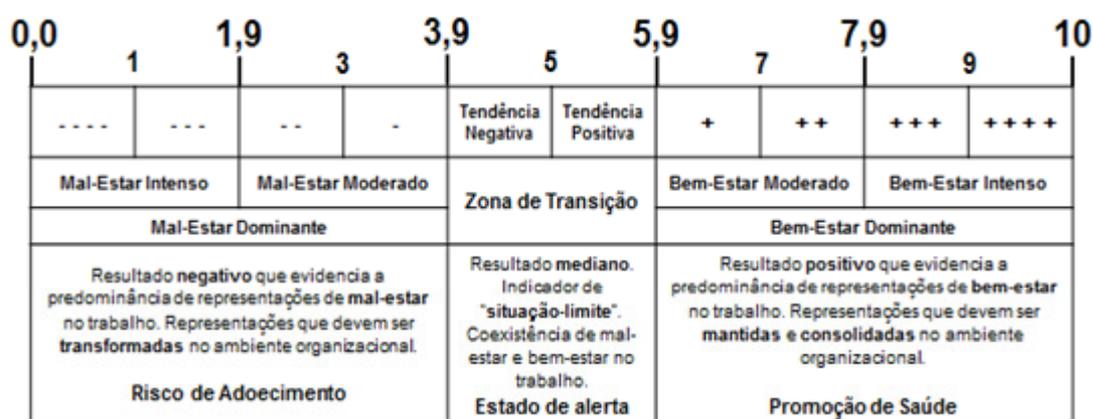


Figura 3 – Cartografia psicométrica do IA\_QVT

Fonte: Ferreira (2012)

## Resultados:

A percepção global de QVT atribuída pelos servidores resultou em uma média de 6,07, com desvio-padrão de 1,41. De acordo com a cartografia (figura 3), a QVT da instituição encontra-se, globalmente, em uma zona de bem-estar moderado, apesar de a média encontrar-se limítrofe à zona de transição.

A representação gráfica da nota global de QVT é apresentada na figura 4.

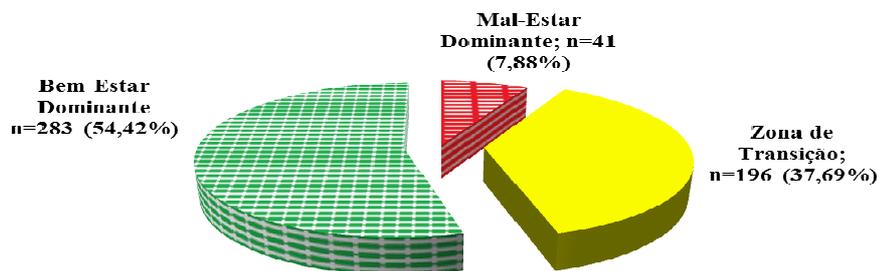


Figura 4 – Avaliação global dos servidores sobre QVT (n=520)

A avaliação global dos servidores sobre QVT aponta que a maioria (54,42%) demonstra representações positivas do trabalho, indicando o predomínio de bem-estar. Essas representações devem ser aprimoradas, mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.

Na sequência, verifica-se que 37,69% dos participantes consideram a coexistência de bem-estar e mal-estar no trabalho, posicionando tais representações na zona de transição. Esse resultado indica uma situação limite, “estado de alerta”, e apresenta-se como fator de preocupação dado o alto percentual de respondentes que se encontra nesse segmento, sinalizando a necessidade urgente de ações preventivas a fim de atenuar o mal-estar e promover o bem-estar no trabalho.

Finalmente, em menor porcentagem (7,88), mas não menos preocupante, têm-se as representações de mal-estar no trabalho, que são agrupadas na dimensão de mal-estar

dominante. Essas representações precisam ser transformadas, pois indicam risco iminente de adoecimento dos respondentes.

O detalhamento dos resultados de cada fator avaliado pelo IA\_QVT será apresentado a seguir.

### **Condições de Trabalho**

A percepção dos servidores concernente às condições de trabalho no órgão investigado obteve uma média de 6,54 (DP=1,97), com base na escala Likert de 11 pontos do IA\_QVT. De acordo com a cartografia psicométrica do inventário, esse resultado situa as “condições de trabalho” na zona de bem-estar dominante, ancorando-a na modalidade de “bem-estar moderado” (6,0 a 7,9). Trata-se, portanto, de um resultado positivo que, globalmente, evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Conforme a cartografia (figura 3), esse resultado revela representações dos servidores que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Tal resultado se inscreve numa perspectiva de promoção da saúde, mas deve ser objeto de projetos específicos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para alcançar a referida consolidação.

A análise dos itens que compõem o fator “condições de trabalho” do IA\_QVT mostra que os aspectos com melhor avaliação dos servidores são os seguintes: (a) “o trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física, M=8,00” (item de avaliação invertida na escala Likert do IA\_QVT); (b) “o nível de iluminação é suficiente para executar as atividades, M=7,88”; e (c) “o material de consumo é suficiente, M=7,42”. Os aspectos com as menores médias foram os seguintes: (a) “a temperatura ambiente é confortável, M=4,92”; (b) “o mobiliário existente no local de trabalho é adequado, M=5,83”; (c) “os equipamentos

necessários para a realização da tarefa são precários,  $M=5,86$ ” (item de avaliação invertida na escala Likert do IA\_QVT); e (d) “o apoio técnico para as atividades é suficiente,  $M=5,87$ ”.

As análises inferenciais (Manova) desse fator apontaram diferenças significativas em quatro variáveis: escolaridade (6%,  $p=0,01$ ) para todas as categorias; cargo (2%,  $p=0,02$ ) para todas as categorias; lotação (3%,  $p=0,09$ ) para diretoria A e diretoria B ; e situação funcional (9%,  $p=0,03$ ) para servidor e prestador de serviços. Esses resultados indicam que quanto maior o nível de escolaridade, melhor é a percepção das Condições de Trabalho (CT); analistas tem melhor percepção de CT do que assistentes, no caso dos servidores. Além disso, os resultados apontam que trabalhadores lotados na diretoria A, relacionada às atividades administrativas, têm melhor percepção de CT do que os que estão lotados na diretoria B, relacionada às atividades finalísticas. A diferença de percepção de CT em relação à lotação é ratificada pelas verbalizações dos servidores que se referem à diretoria A (localizada no prédio sede) como “casa grande” e à diretoria B (localizada em outro prédio) como “senzala”, entre outras causas pelos problemas críticos constantes do sistema de ar condicionado e pela diferença de infraestrutura dos dois prédios. As análises indicaram também que os servidores têm melhor percepção de CT do que os prestadores de serviço. De acordo com as regressões realizadas, a idade prediz (-)7% do fator condições de trabalho ( $p=0,02$ ), ou seja, quanto maior a idade, pior a percepção de CT.

### **Organização do Trabalho**

A percepção dos servidores referente à organização do trabalho obteve média de 4,41 (DP=1,74). De acordo com a cartografia psicométrica do inventário, esse resultado situa a “organização do trabalho” na zona de transição, ancorando-a na modalidade de “tendência negativa” (4,0 a 4,9). Trata-se, portanto, de um resultado mediano, indicador de situação

limite que, globalmente, evidencia a coexistência de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, conforme mostrado na cartografia (figura 3). Um resultado que indica a necessidade de transformações no ambiente organizacional, haja vista se inscrever numa perspectiva de estado de alerta, indicando a necessidade de implementar projetos de QVT a fim de consolidar as representações de bem-estar.

A análise dos itens que compõem o fator “organização do trabalho” do IA\_QVT revela que os aspectos com avaliação mais favorável pelos servidores são os seguintes: (a) “falta tempo para ter pausa de descanso no trabalho,  $M=6,11$ ”; (b) “posso executar meu trabalho sem pressão,  $M=5,92$ ”; e (c) “posso executar meu trabalho sem sobrecarga de tarefas,  $M=5,89$ ”; Os aspectos com as menores médias foram os seguintes: (a) “há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas,  $M=2,36$ ”; (b) “no órgão as tarefas são repetitivas,  $M=3,04$ ”; e (c) “existe fiscalização do desempenho,  $M=3,88$ ” (todos esses itens são de avaliação invertida na escala Likert do IA\_QVT).

As análises inferenciais (Manova) desse fator indicaram diferenças significativas em duas variáveis: escolaridade (2%,  $p=0,04$ ) para todas as categorias e cargo (1%,  $p=0,04$ ) para todas as categorias. Esses resultados indicam que quanto maior a escolaridade, maior a percepção de organização de trabalho (OT). Quanto ao cargo, analistas tem melhor percepção de OT do que assistentes. De acordo com as regressões realizadas, o tempo como servidor público prediz 11% da organização do trabalho ( $p=0,01$ ). Assim, quanto maior o tempo de serviço público, melhor a percepção de OT.

### **Relações Socioprofissionais de Trabalho**

A percepção dos servidores relativa às relações socioprofissionais de trabalho obteve média de 6,67 (DP=1,86). De acordo com a cartografia psicométrica do inventário, esse

resultado situa as “relações socioprofissionais de trabalho” na zona de bem-estar dominante, ancorando-a na modalidade de “bem-estar moderado” (6,0 a 7,9). Trata-se, portanto, de um resultado positivo que, globalmente, evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Conforme a cartografia (figura 3), esse resultado se inscreve numa perspectiva de promoção da saúde, devendo ser objeto de projetos específicos de QVT com vistas a consolidar as representações dos servidores.

A análise dos itens que compõem o fator “relações socioprofissionais de trabalho” do IA\_QVT mostra que os aspectos com melhor avaliação dos servidores são os seguintes: (a) “minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas,  $M=8,19$ ”; (b) “é fácil o acesso à chefia imediata,  $M=8,06$ ”; e (c) “minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas,  $M=7,95$ ”. Os aspectos com as menores médias foram os seguintes: (a) “no órgão tenho livre acesso às chefias superiores,  $M=4,80$ ”; (b) “a comunicação entre funcionários é insatisfatória,  $M=5,40$ ” (item de avaliação invertida na escala Likert do IA\_QVT); (c) “o comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo,  $M=5,56$ ”; e (d) “a distribuição de tarefas é justa,  $M=5,82$ ”.

As análises inferenciais (Manova) desse fator evidenciaram diferenças significativas em uma variável: estado civil (3%,  $p=0,02$ ) para solteiros e divorciados. Logo, os solteiros tem melhor percepção das relações socioprofissionais de trabalho do que os divorciados, na amostra investigada.

### **Reconhecimento e Crescimento Profissional**

A percepção dos servidores concernente ao reconhecimento e crescimento profissional obteve média de 5,27 (DP=2,26). De acordo com a cartografia psicométrica do inventário, esse resultado situa o “reconhecimento e crescimento profissional” na zona de

transição, ancorando-a na modalidade de “tendência positiva” (5,0 a 5,9). Trata-se, portanto, de um resultado mediano, indicador de situação limite que, globalmente, evidencia a coexistência de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho. Um resultado que aponta a necessidade de transformações no ambiente organizacional, haja vista se inscrever numa perspectiva de estado de alerta, indicando a necessidade de implementar projetos de QVT a fim de consolidar as representações de bem-estar e atenuar as representações de mal-estar no trabalho.

A análise dos itens que compõem o fator “reconhecimento e crescimento profissional” do IA\_QVT mostra que os aspectos com maiores notas na avaliação dos servidores são os seguintes: (a) “a prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional,  $M=6,98$ ”; (b) “tenho a impressão de que para a instituição eu não existo  $M=6,22$ ” (item de avaliação invertida na escala Likert do IA\_QVT); e (c) “tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho,  $M=5,91$ ”. Os aspectos com as menores médias foram os seguintes: (a) as oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos,  $M=3,81$ ; (b) “o reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva no órgão,  $M=4,49$ ”; (c) “sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho,  $M=4,54$ ”; e (d) “o reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva no órgão,  $M=4,64$ ”.

As análises inferenciais (Manova) desse fator mostraram diferenças significativas em escolaridade (4%,  $p=0,01$ ) para todas as categorias, indicando que quanto maior o nível de escolaridade, melhor a percepção de reconhecimento e crescimento profissional.

### **Elo Trabalho e Vida Social**

A percepção dos servidores no que diz respeito ao elo trabalho e vida social obteve uma média de 7,27 ( $DP=1,49$ ). De acordo com a cartografia psicométrica do inventário, esse

resultado situa o “elo trabalho e vida social” na zona de bem-estar dominante, ancorando-o na modalidade de “bem-estar moderado” (6,0 a 7,9). Trata-se, portanto, de um resultado positivo que, globalmente, evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Conforme a cartografia (figura 3), esse resultado revela representações dos servidores que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Esse resultado se inscreve numa perspectiva de promoção da saúde, porém deve ser objeto de projetos específicos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para alcançar a referida consolidação.

A análise dos itens que compõem o fator “elo trabalho e vida social” do IA\_QVT mostra que os aspectos com melhor avaliação dos servidores são os seguintes: (a) “sinto-me mais feliz no trabalho que com a minha família,  $M=8,43$ ” (item de avaliação invertida na escala Likert do IA\_QVT); (b) “gosto da instituição onde trabalho,  $M=8,38$ ”; e (c) “o trabalho que faço é útil para a sociedade,  $M=8,05$ ”. Os aspectos com as menores médias foram os seguintes: (a) “a sociedade reconhece a importância do meu trabalho,  $M=5,68$ ”; (b) “na instituição, as atividades que realizo são fonte de prazer,  $M=6,45$ ”; e (c) “o tempo de trabalho que passo na instituição me faz feliz,  $M=6,51$ ”.

As análises inferenciais (Manova) desse fator apresentaram diferenças significativas em três variáveis: escolaridade (10%,  $p=0,01$ ) para todas as categorias; cargo (6%,  $p=0,01$ ) para todas as categorias e lotação (3%,  $p=0,01$ ) para diretoria A e diretoria B. Esses resultados indicam que quanto maior o nível de escolaridade, melhor é a percepção do elo trabalho e vida social (ETVS). No que se refere ao cargo, analistas tem melhor percepção do ETVS do que assistentes, no caso dos servidores. Além disso, os resultados apontam que trabalhadores lotados na diretoria A tem melhor percepção do ETVS do que os que estão lotados na diretoria B.

## Discussão

Os resultados da pesquisa fornecem elementos pertinentes para conhecer a percepção global dos servidores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com base nas caracterizações tanto das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, quanto das possibilidades de reconhecimento e crescimento profissional e do elo trabalho e vida social.

O exame mais específico dos resultados evidencia aspectos pertinentes e interessantes em relação à literatura. Nesse sentido, cabe destacar:

- O fator “condições de trabalho” é apontado na literatura, de forma recorrente, como um dos fatores estruturantes de QVT (Martel & Dupuis, 2006; Walton, 1973). Nesta pesquisa, o referido fator encontra-se na zona de bem-estar dominante. Porém, apresenta pontos críticos apontados pelos servidores, indicando a coexistência de representações de mal-estar e bem-estar no trabalho, principalmente no que tange à temperatura ambiente, ao mobiliário, aos equipamentos e ao apoio técnico para a execução das atividades. Esses resultados ratificam pesquisas realizadas no setor público brasileiro (Albuquerque, 2011; Antloga, 2009; Feitosa, 2010; Ferreira, 2012; Medeiros, 2011).
- O fator “organização do trabalho” situa-se na zona de transição e apresenta a menor pontuação do conjunto de fatores do IA\_QVT. A literatura aponta que o adoecimento ocorre quando os trabalhadores não conseguem dar conta das adversidades da organização do trabalho (Abrahão & Torres, 2004; Mendes & Morrone, 2002). Os itens considerados mais críticos que sinalizam a predominância de representações de mal-estar no trabalho, indicando risco de adoecimento são: cobrança de prazos, repetitividade nas tarefas e fiscalização

de desempenho, confirmando outros estudos do setor público brasileiro (Albuquerque, 2011; Andrade, 2011; Daniel, 2012; Medeiros, 2011).

- O fator “relações socioprofissionais de trabalho” encontra-se na zona de bem-estar dominante. Os itens com as menores avaliações que indicam a coexistência de representações de mal-estar e bem-estar no trabalho referem-se à falta de acesso às chefias superiores, à comunicação insatisfatória e à distribuição injusta de tarefas. Quando impera a impossibilidade de negociação, tornam-se mais problemáticas a superação do sofrimento e a resistência dos trabalhadores (Mendes, 2008; Nayeri & Noghabi, 2011). Os resultados encontrados ratificam outras pesquisas efetuadas no setor público brasileiro (Albuquerque, 2011; Andrade, 2011; Feitosa, 2010).
- O fator “reconhecimento e crescimento profissional” localiza-se na zona de transição. Os itens considerados mais críticos e que estão na gênese das representações de mal-estar estão relacionados às percepções de inexistência de igualdade de oportunidades de crescimento profissional e de falta de reconhecimento individual e coletivo, apesar da importância dada às práticas de reconhecimento por parte dos servidores. Pesquisas apontam a falta de reconhecimento como fonte de mal-estar no trabalho (Ferreira, 2008). Os resultados encontrados confirmam achados em pesquisas no setor público brasileiro (Albuquerque, 2011; Andrade, 2011; Ferreira, 2012).
- O fator “elo trabalho e vida social” situa-se na zona de bem-estar dominante. A necessidade de harmonizar o trabalho e outras esferas da vida é apontada na literatura de forma significativa (Cheung & Tang, 2009; Huang et al., 2007; Rose et al., 2006). O item com a menor avaliação, que indica a coexistência de

representações de mal-estar e bem-estar, diz respeito à falta de reconhecimento do trabalho por parte da sociedade, resultado que mantém sintonia com o fator anterior.

Apesar da consonância com outras pesquisas que envolvem o tema QVT, os resultados mostram especificidades concernentes ao objeto desta investigação e confirmam parcialmente a hipótese global: “Tendo em vista o cenário crítico no qual se encontra a organização (indicadores de adoecimento, absenteísmo, evasão de servidores) e, especialmente o aumento considerável da demanda de trabalho, a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pelos servidores é globalmente crítica e os aspectos relacionados com a organização do trabalho constituem as principais fontes de mal-estar no trabalho.” Apesar do contexto institucional demonstrado, a percepção de QVT atribuída pelos servidores encontra-se em uma zona de bem-estar moderado, sendo a organização do trabalho o fator com a avaliação mais negativa.

### **Conclusão**

A principal contribuição da pesquisa consistiu em fornecer uma visão panorâmica sobre a temática da Qualidade de Vida no Trabalho, sob a ótica dos servidores. Os aspectos centrais que aparecem nessa perspectiva panorâmica são os seguintes:

- O fator “condições de trabalho” situou-se na zona de bem-estar dominante. Esse fator é apontado na literatura, de modo recorrente, como um dos fatores estruturantes de QVT (Martel & Dupuis, 2006; Walton, 1973). Dessa forma, é importante a realização de projetos de QVT com vistas a consolidar as representações de bem-estar dos servidores.

- O fator “organização do trabalho” apresentou a menor média na avaliação dos servidores, situando-se na zona de transição (tendência negativa), resultado similar a outras pesquisas conduzidas pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público – ErgoPublic/UnB. Esse resultado indica a necessidade de reversão do processo e gestão do trabalho para a promoção do bem-estar.
- Apesar da relevância das práticas de reconhecimento para a promoção da QVT na percepção dos servidores, ratificada igualmente na literatura, o fator “reconhecimento e crescimento profissional” também se encontra na zona de transição, indicando estado de alerta. Esse resultado sugere uma investigação aprofundada, a fim de tanto verificar as raízes das fontes de falta de reconhecimento para atenuá-las, quanto atuar na promoção de práticas de reconhecimento individual e coletivo.
- As “relações socioprofissionais de trabalho” foram o segundo fator mais bem avaliado pelos servidores. Estudos apontam que as relações socioprofissionais atuam de forma compensatória em relação ao mal-estar produzido pelas condições e organização do trabalho (Ferreira & Mendes, 2001; Medeiros, 2011).
- O fator “elo trabalho e vida social” obteve a maior avaliação por parte dos servidores, ratificando a importância associada à harmonização entre o trabalho e outras esferas da vida (Martel & Dupuis, 2006).

A pesquisa mostrou uma visão panorâmica da percepção global dos servidores sobre QVT, evidenciando os fatores que estão na gênese das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Do ponto de vista de sua aplicação, os resultados encontrados fornecem aspectos fundamentais e estruturantes da percepção de QVT, que nasce da experiência com o contexto de trabalho no qual os servidores estão envolvidos. Os aportes da pesquisa permitiram fornecer subsídios importantes para os gestores, visando ao enfrentamento dos problemas constatados e à formulação da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo aos agravos à saúde no âmbito da instituição. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa possibilitou tanto avançar na consolidação da abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), quanto estabelecer pistas para investigações futuras.

Como toda pesquisa, esta também tem limites. Assim, dois aspectos merecem ser assinalados. Em primeiro lugar, apesar de muitos dos resultados encontrarem similaridade com outros estudos, eles não autorizam generalizações além do contexto da instituição investigada, sendo necessários novos estudos. Em segundo lugar, os resultados mostram uma visão panorâmica sobre como os participantes percebem a Qualidade de Vida no Trabalho. Porém, a análise se restringiu à parte quantitativa do IA\_QVT. Para melhor compreender o contexto de trabalho, é importante examinar os resultados da parte qualitativa do inventário. A partir dessa análise torna-se possível compor uma “fotografia” mais completa e acabada da percepção global de QVT dos servidores.

Para entender os indicadores críticos apontados pela pesquisa de QVT, será necessário aproximar a “lupa” de investigação, com a realização da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), própria da etapa microdiagnóstico da abordagem adotada. A AET com base nos

resultados alcançados no macrodiagnóstico fornece aportes a fim de “conhecer o trabalho para transformá-lo”, tal qual preconiza a Ergonomia da Atividade.

## Referências

- Abrahão, J. I., Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Revista Produção*, 14 (3) 67-76.
- Albuquerque, V. P. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a Ótica de Trabalhadores de uma Agência Reguladora no Brasil* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília.
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (In)justiça na Justiça: Fatores (Des)estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de um órgão do Poder Judiciário* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília.
- Amalberti, R., Montmollin, M., & Thereau, J. (Orgs.). (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège, France: Mardaga.
- An, J. Y., Yom Y. H., & Ruggiero, J. S. (2010). Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22 (1), 22-30.
- Antloga, C. S. X. (2009). *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.
- Beh, L., & Rose, R. C. (2007). Linking QWL and job performance: Implications for organizations. *Performance Improvement*, 46 (6), 30-35.
- Bom Sucesso, E. P. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Bragard I., Dupuis G., Razavi D., Reynart C., & Etienne A. M. (2012). Quality of Work Life in doctors working with cancer patients. *Occupational Medicine*, 62 (1), 34-40.

Castel, R. (2003) *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes.

Cazamian, P., Hubalt, F., & Noulín, M. *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès.

Chagas, A. M. R., Salim, C. A., & Servo, L. M. S. (2011). Indicadores da saúde e segurança no trabalho: fontes de dados e aplicações. In: Chagas, A. M. R.; Salim, C. A.; Servo, L. M. S. (Org.), *A saúde e segurança no trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores* (pp. 290-328). Brasília: Ipea.

Chen, C. S. & Farh, J. L. (2000). Quality of work life in Taiwan: An exploratory study. *Management Review*, 19, 31-79.

Cheung, F. Y-L., & Tang, C. S. (2009). Quality of Work Life as a Mediator Between Emotional Labor and Work Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, 24, 245-255.

Costa, D., Lacaz, F. A. C., Jackson Filho, J.M., & Vilela, R. A. G.(2013). Saúde do Trabalhador no SUS: desafios para uma política pública. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 38 (127), 11-20.

Daniel, J. B. (2012). *É-feito de coisas burocráticas: Impactos da Organização do Trabalho à Qualidade de Vida no Trabalho num Órgão Público Federal Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.

European Foundation of Living and Working Conditions. (2007). *Quality of life in the Spanish workplace*. Disponível em:

<<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ES0507SR01/ES0507SR01.pdf>>.

Acesso em: 10/02/2013.

Feitosa, L. R. C. (2010). *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.

Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11, 83-99.

Ferreira, M. C. (2009). Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. Anais 61ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência.

Ferreira, M.C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2ª ed.). Brasília: Paralelo 15.

Ferreira, M.C., Alves, L. & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25 (3), 319-327.

Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 93-104.

Ferreira, R. R.; Ferreira, M. C.; Antloga, C. S. & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração*, 44 (2), 147-157.

Gifford B. D., Zammuto R. F., Goodman E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47, 13-25.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.

Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.

Huzzard, T. (2003). *The convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*. Estocolmo: National Institute for Working Life.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368.

Medeiros, L. F. R. (2011). "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.

Medeiros, L. F. & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão de produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, 8 (9), 9-34.

Montmollin, M. (1995). *A Ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget. Mendes, A.M. (2008). *Trabalho e Saúde. O sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba: Juruá.

Mendes, A. M & Morrone C. F.(2002). Vivências de prazer: sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: Mendes, A.M., Borges, L.O., & Ferreira, M.C.(org) *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Universidade de Brasília.

Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). Quality of working life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, 11, 20-30.

Nayeri, N. D., Salehi, T., & Noghabi, A. A. A. (2011). Quality of work life and productivity among Iranian nurses. *Contemporary Nurse*, 39 (1), 106-118.

Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). La prevencion de las enfermedades profesionales.[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_209555.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_209555.pdf) . Acesso em 10 de novembro de 2013.

Pished, M. H. M. (2012). Quality of Work life (QWL) and job stress among Iran public employees. *African Journal of Business Management*, 6 (28), 8296-8308.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 2-15.

Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 58-70.

Rose, R. C., Beh, L., Uli, J. & Idris, K. (2006). Quality of Work Life: Implications of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.

Royuela, V., López-Tamayo, J. & Suriñach, J. (2009) Results of Quality of Work

Life Index in Spain. A Comparison of Survey Results and Aggregate Social Indicators. *Social Indicators Results*, 90, 225–241

Sampaio, J. R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Serey, T.T. (2006). Choosing a Robust Quality of Work Life, *Business Forum*, 27 (2), 7-10.

Signorini, M. (1999). *Qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Taba Cultural.

Silva, M. A. D., & Marchi, R. (1997). *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Best Seller.

Vagharseyyedin, S. A., Vanaki, Z., & Mohammadi, E. (2010). The nature nursing quality of work life: An integrative review of literature. *Western Journal of Nursing Research*.

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

Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Ministério do Trabalho MT/Fundacentro.

O artigo a seguir “Bem-Estar e Mal-Estar no Contexto de Trabalho do Setor Público Brasileiro” traz a análise qualitativa do IA\_QVT referente às questões abertas “*Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...*” e “*Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...*”. Essa etapa arremata o diagnóstico macroergonômico, proposto pelo Modelo Descritivo Teórico-Metodológico de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2012). Segundo o autor, o acesso aos dados empíricos do bem-estar e mal-estar no trabalho se dá por meio das diversas formas de manifestação dos indivíduos e do coletivo, sendo que a verbalização e a escrita são dois de seus principais modos de expressão.

Os resultados da análise qualitativa completam a “fotografia” da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho, sob a ótica dos servidores, permitindo o cotejamento com os achados quantitativos do IA\_QVT. Dessa forma, torna-se possível verificar se os fatores apontados como críticos (ex. organização do trabalho e reconhecimento e crescimento profissional) na análise quantitativa são ratificados nas verbalizações relativas ao mal-estar no trabalho, e se fatores bem avaliados (ex. relações socioprofissionais de trabalho) são apontados como fontes de bem-estar no trabalho na instituição investigada.

**Bem-Estar e Mal-Estar no Contexto de Trabalho  
do Setor Público Brasileiro**

## RESUMO

O trabalho que provê subsistência, cria sentido existencial e contribui na estruturação da identidade é o mesmo que pode provocar riscos de adoecimento. O objetivo da pesquisa consistiu em mapear os fatores estruturantes de bem-estar e mal-estar dos servidores de um órgão público brasileiro. O enfoque teórico-metodológico adotado se inscreve no campo da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Participaram 520 servidores e colaboradores, correspondendo a 40% dos trabalhadores (N=1272). O perfil dos participantes se caracteriza por sexo feminino 58%; média de idade 39 anos, (DP=13); equilíbrio entre casados e solteiros; graduação e especialização; tempo médio na lotação 17 anos (DP=9); tempo médio de serviço no órgão 22 anos (DP=11). Foram garantidas a livre participação e confidencialidade no tratamento e divulgação dos dados. Os participantes responderam um questionário eletrônico contendo duas questões abertas: “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...”; e “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...”. Os dados qualitativos foram tratados com o programa Alceste que permite a análise estatística de dados textuais e identificou os Núcleos Temáticos Estruturadores (NTEs) do discurso dos trabalhadores concernentes ao Bem-Estar no Trabalho (BET) e Mal-Estar no Trabalho (MET). Os resultados encontrados forneceram uma visão panorâmica da percepção do BET e MET que nasce da experiência com o contexto de trabalho no qual os servidores estão envolvidos. Os resultados qualitativos indicaram que a percepção dos trabalhadores sobre o BET está relacionada a cinco NTEs denominados: a) Relacionamento Harmonioso com os Colegas (35,45%); Realização do Trabalho e Possibilidade de Crescimento Profissional (29,58%); Orgulho por Contribuir com a Missão Institucional (15,16%); Relações Socioprofissionais Agradáveis no Ambiente de Trabalho (13,45%); Realização com Qualidade das Atividades (6,36%). Os resultados qualitativos indicaram ainda que a percepção dos trabalhadores sobre MET está relacionada aos NTEs: Estilo de Gestão Ineficaz (35,16%); Dificuldades de Relacionamento, Falta de Reconhecimento e de Perspectivas de Crescimento Profissional (26,01%); Sobrecarga de Trabalho e Problemas com a Informática (15,75%); Condições Inadequadas de Trabalho (10,99%) e Ausência de Mal-estar (12,09%). Os aportes da pesquisa permitiram fornecer subsídios importantes para os gestores da instituição pública, visando ao enfrentamento dos problemas constatados e à formulação da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa possibilitou tanto avançar na consolidação da abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), quanto estabelecer novas pistas para investigações futuras.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho; ergonomia da atividade; serviço público.

## ABSTRACT

The work that provides subsistence, generates existential meaning and contributes to structuring identity is the same work that may lead to risk of illnesses. The objective of the research was to survey the structuring factors of well-being at work and malaise at work of civil servants in a Brazilian public institution. The theoretical-methodological focus adopted inserted in the field of Ergonomy of Activity Applied to Quality of Life at Work (EAA\_QVT, in Portuguese acronym). Five hundred and twenty civil servants and cooperators took part in the study, which corresponds to 40% of the workers (N=1,272). The participants' profile follows women 58%; average age 39 years, (SD=13); balance between married and single; graduated and post-graduated; average time in the place of work 17 years (SD=9); average time in the institution 22 years (SD=11). Free participation and confidentiality in the treatment and publication of data were assured. The participants answered to an electronic questionnaire with two open questions: "When I think about my job in the institution, the cause of my well-being is ..."; and "When I think about my job in the institution, the cause of my malaise is ...". The qualitative data was treated with Alceste program, which allows statistic text data analysis, and it has identified the Structuring Theme Cores (STCs) in the speech of the workers concerning Well-being at Work and Malaise at Work. The results found provide an overview of the well-being and malaise perception that raises from experience with the context of work in which the servants are involved in. The qualitative results have indicated that the perception of the workers about the welfare is related to five STCs: a) Harmonious Relationship with Co-workers (35.45%); Work Performance and Possibility of Professional Growth (29.58%); Proud for Contributing with the Institutional Mission (15.16%); Pleasant Socio-professional Relationships at Work Environment (13.45%); Quality Activity Performance (6.36%). The qualitative results have indicated that the perception of the workers about the malaise is related to five STCs: Inefficient Management Style (35.16%); Difficulty in Relationships, Lack of Recognition and Perspective of Professional Growth (26.01%); Work Overload and Problems with Computers (15.75%); Inadequate Work Conditions (10.99%) and Absence of Malaise (12.09%). The research contribution allowed providing important information to the public institution managers, in order to face the problems found and to formulate the Policy and the Program of Quality of Life at Work for prevention. From the academic point of view, the research allowed to proceeding in the consolidation of the approach Ergonomy of the Activity Applied to the Quality of Life at Work (EAA\_QVT) and set new indications for future investigation.

**Keywords:** quality of life at work; ergonomy of activity; public service.

O trabalho é central para o bem-estar das pessoas, conforme preconiza a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Porém, dados da própria OIT (2013) indicam que, em média, 5.500 pessoas morrem por dia devido às enfermidades relacionadas ao trabalho. Tais indicadores sinalizam, portanto, que o trabalho que provê subsistência, cria sentido existencial e contribui na estruturação da personalidade e da identidade (Gaulejac, 2013; Tarquinio, 2008;) é o mesmo que pode provocar riscos de adoecimento (Costa, 2011; Dellve et al., 2008; Dubé et al., 2007; Dellve et al., 2008; Tragno et al., 2007).

Segundo a EUROFOUND (2013), as razões dos problemas relacionados ao trabalho incluem: mudanças da natureza do trabalho; repetitividade; pressão; intensificação do trabalho; aumento da exigência da polivalência. Manter a saúde e o bem-estar é uma condição essencial para garantir a qualidade do trabalho e do emprego (EWCO, 2013). Nesse sentido, conhecer tanto as raízes do mal-estar no trabalho, com vistas a atenuá-las, a fim de reduzir os riscos de adoecimento, quanto às fontes de bem-estar no trabalho, com vistas a promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tornam-se significantes desafios científicos.

Para além desta perspectiva, é importante assinalar que a relevância de investigações que articulem bem-estar e mal-estar no trabalho engloba ainda outras importantes dimensões. Do ponto de vista social, a relevância se manifesta pelo desafio de compatibilizar o bem-estar de quem trabalha e a satisfação de cidadãos-usuários com os imperativos de eficiência e eficácia, nos contextos de produção de mercadorias e serviços. Do ponto de vista institucional, destaca-se a necessidade de harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores. Finalmente, do ponto de vista acadêmico, a produção de estudos e pesquisas neste campo temático pode agregar novos conhecimentos e, desta forma, enriquece a literatura no campo das chamadas ciências do

trabalho e da saúde e, especialmente no caso do presente artigo, contribui para consolidar no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho a abordagem em construção intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), proposta por Ferreira (2012).

O interesse científico por bem-estar e mal-estar no trabalho tem aumentado nos últimos anos. Um levantamento da literatura, do tipo bibliométrico, mostra o perfil das investigações científicas no período (2000 a 2011)<sup>2</sup>. Este levantamento aponta o predomínio de artigos com as seguintes características: (a) natureza empírica (48 artigos); (b) delineamento correlacional (38 artigos); (c) fundamentação em abordagens quantitativas (35 artigos); (d) método do tipo *survey* (39 artigos); (e) recortes temporais transversais (45 artigos); (f) amostras não probabilísticas (42 artigos); (g) perfil amostral de trabalhadores (38 artigos); (h) uso de questionários (36 artigos); (i) objetivo: conhecimento descritivo (50 artigos); (j) campos de pesquisa variados; (k) fontes de dados primárias (43 artigos); e (l) tratamento estatístico inferencial para análise dos dados (26 artigos).

A análise baseada na revisão da literatura coloca em evidência alguns traços característicos importantes para a escolha do recorte teórico–metodológico que foi empregado na presente pesquisa. Em linhas gerais, constatam-se os seguintes aspectos nos artigos analisados na temática de bem-estar: (a) há várias maneiras de conceituar e medir o bem-estar (Lent, 2004; Keyes, 2006); (b) apesar de os conceitos de bem-estar estarem ligados

---

<sup>2</sup> Foram pesquisadas publicações de artigos científicos nos principais periódicos nacionais e internacionais nas áreas de Psicologia, Administração e Ciências da Saúde, nas seguintes bases de dados: Portal da Capes; ISI; ProQuest; Pepsic; BVS-PSI; Wiley Online Library; Emerald; PsycNet; Scielo; e Google Acadêmico. Para agregar eficácia ao processo de revisão da literatura, fez-se a escolha de palavras-chave representativas ao tema em questão, quais sejam: Bem-Estar no Trabalho, Mal-Estar no Trabalho, *Well-being at Work*, *Malaise at Work*, *Ill-being at Work*. A pesquisa resultou no levantamento de 69 artigos relacionados ao Bem-Estar e ao Mal-Estar no Trabalho.

à percepção do indivíduo, tem-se uma diversidade de acepções adjetivadas como subjetivo, psicológico, no trabalho, entre outros (Costa, 2011); (b) o bem-estar subjetivo adota a visão de bem-estar como prazer, refletindo a visão filosófica hedonista (Ryan & Deci, 2001; Warr, Butcher, Robertson & Callinan, 2004); (c) o bem-estar psicológico investiga o potencial humano e representa uma visão eudemonista (Ryan & Deci, 2001); (d) são poucos os conceitos existentes na literatura sobre bem-estar no trabalho, muitas vezes tratados como satisfação com o trabalho (Amaral & Siqueira, 2004; Costa, 2011; Diener, 2000; Ferreira & Seidl, 2009; Fisher, 2010); (e) o alcance de metas é apontado como um dos quesitos para se perceber o bem-estar no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008); (f) o bem-estar no trabalho engloba aspectos cognitivos e afetivos (Bakker & Oerlemans, 2011; Paschoal & Tamayo, 2008; Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2004; ); há prevalência de teoria do traço da personalidade nos estudos teóricos e empíricos de bem-estar do trabalhador (Bakker & Schaufeli, 2008; Cropanzano & Wright, 2001; Daniels et al., 2008; Ilies et al., 2007; Luthans, 2002; Wright, 2003; Wood & Beckmann, 2006; Xanthopoulou, Bakker & Ilies, 2012).

No que concerne à temática de mal-estar no trabalho, observa-se que: (a) apesar de ser um dado comum nas ciências do trabalho a abordagem dessa temática, o conceito propriamente dito é residual em estudos e pesquisas (Ferreira & Seidl, 2009); e (b) alguns estudos fazem referência ao *burnout* para tratar do tema (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

### **Abordagem Teórica Adotada: A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)**

O enfoque adotado na pesquisa tem como referência teórico-metodológica a Ergonomia da Atividade. De acordo com Ferreira (2012), a ergonomia pode ser definida como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos

interdisciplinares das ciências humanas e da saúde, visando tanto compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários, quanto humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o aos objetivos do sujeito e do grupo e às exigências das tarefas e das situações de trabalho.

Segundo Guérin, Laville, Daniellou, Durafforg e Kerguelen (2001), a função da Ergonomia da Atividade é “compreender o trabalho para transformá-lo”, ou seja, entender a lógica social do trabalho e do trabalhador e a lógica da produção para realizar um diálogo e produzir uma interação de objetivos, transformando o ambiente organizacional em um espaço de bem-estar. Conforme Wisner (1994), a ergonomia tem, fundamentalmente, duas finalidades: a melhoria e a conservação da saúde dos trabalhadores e a concepção e o funcionamento satisfatórios do sistema técnico do ponto de vista da produção e da segurança.

O conceito de bem-estar no trabalho adotado nesta pesquisa é o seguinte (grifos do autor):

“(...) sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduos na execução das tarefas. A manifestação *individual* ou *coletiva* do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de *sentimentos* (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de QVT” (Ferreira, 2012, p.179).

Ferreira e Seidl (2009) propõem, metaforicamente, a analogia a uma moeda em que uma das faces seria o bem-estar no trabalho e a face contrária seria o mal-estar no trabalho.

Seguindo essa lógica, o conceito de mal-estar no trabalho adotado neste estudo é o seguinte (grifos do autor):

“(...) sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduos na execução das tarefas. A manifestação *individual* ou *coletiva* do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de *sentimentos* (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de QVT” (p.180).

O contexto de absenteísmo, adoecimento e evasão de servidores de uma instituição pública brasileira, caracterizada pelo quadro de pessoal reduzido e pelo aumento acentuado da demanda de trabalho, apresentado na figura 1, delineou o ponto de partida dessa pesquisa.

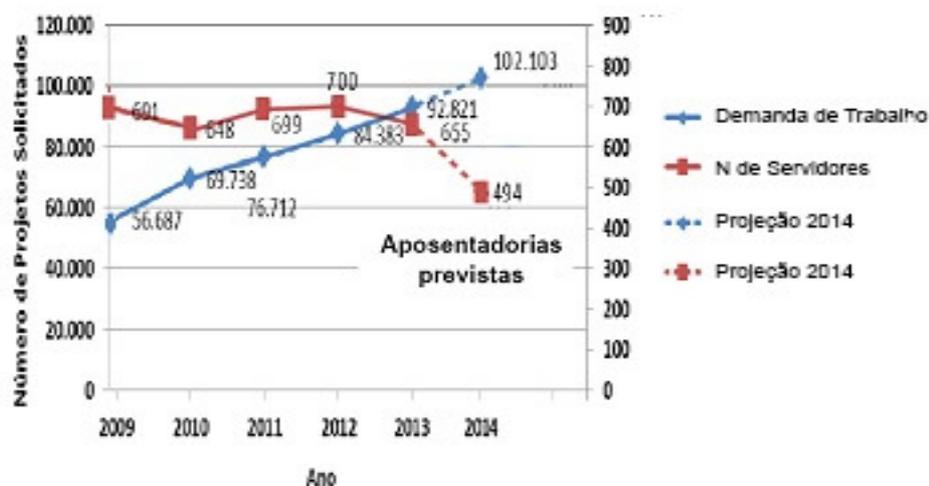


Figura 1 - Demanda de trabalho, N de Servidores e Projeções.

Esse cenário crítico motivou delinear o objetivo que consistiu em mapear, no âmbito do contexto organizacional, os fatores estruturantes de bem-estar e mal-estar dos servidores. A hipótese geral, do tipo descritiva (Amalberti, Montmollin, & Thereau, 1991), que orientou o processo de pesquisa foi a seguinte: “as percepções de mal-estar no trabalho estão associadas à organização do trabalho precária e às possibilidades reduzidas de reconhecimento e crescimento profissional na instituição”.

Para facilitar o direcionamento da investigação, elaboraram-se duas questões. Como se caracteriza o bem-estar no contexto de trabalho dos servidores públicos da instituição? Como se caracteriza o mal-estar no contexto de trabalho dos servidores públicos da instituição?

### **Método**

Realizou-se essa pesquisa em agência vinculada a um órgão público brasileiro, cujas principais atribuições são fomentar a ciência, a tecnologia e a inovação.

### **Participantes**

Participaram 520 servidores e colaboradores, correspondendo a 40% do total de trabalhadores (N= 1.272) da instituição. É oportuno registrar a ocorrência de uma greve dos servidores no mesmo período da aplicação da pesquisa, o que de certa forma refletiu na redução do número de respondentes.

O perfil demográfico e profissiográfico dos participantes caracterizou-se por: 58% do sexo feminino; média de idade 39 anos (DP=13); equilíbrio entre casados e solteiros;

graduação e especialização; 40% atuavam na diretoria A; tempo médio de trabalho na lotação 17 anos (DP=9); tempo médio de trabalho na instituição 22 anos (DP=11).

### **Instrumento**

Um questionário eletrônico foi disponibilizado aos participantes, contendo duas questões abertas: “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...”; e “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...” com espaço suficiente para digitação de resposta e campos para assinalar as variáveis demográficas e profissiográficas (sexo, idade, estado civil, escolaridade, lotação, tempo de trabalho na lotação e tempo de trabalho na instituição).

### **Procedimentos**

Realizou-se uma campanha de sensibilização por meio de mensagens eletrônicas e impressas e da promoção de uma palestra aos servidores, conduzida pelo pesquisador com a participação do presidente e os diretores da instituição. Em seguida, o questionário foi disponibilizado, pelo período de quatro semanas, por meio de um *link* na internet encaminhado via e-mail aos participantes.

O questionário era acessado após a leitura de uma tela inicial de instruções, que abordavam: o objetivo da pesquisa; a importância da participação e a responsabilidade acadêmica. Além dessas informações, a tela inicial apresentava diretrizes éticas relativas: (a) à participação voluntária; (b) à possibilidade de desistência em participar a qualquer tempo sem acarretar nenhum prejuízo ou dano pessoal; (c) à inexistência de riscos para as atividades

de trabalho ou para o órgão; (d) ao sigilo ético no tratamento dos resultados e (e) à liberdade para não se identificar.

### **Tratamento de Dados**

A análise das questões abertas foi realizada com o auxílio do *software* Alceste (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*). O aplicativo foi desenvolvido por Max Reinert (1990) e permite identificar as informações essenciais das respostas às questões abertas, a fim de extrair os Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs). Para a preparação do *corpus* a ser tratado pelo Alceste, os discursos dos participantes analisados foram caracterizados por seus dados gerais de perfil demográfico e profissiográfico, por uma linha apresentada por asteriscos, contendo a numeração da unidade e suas variáveis.

Conforme Feitosa (2010), na primeira análise do corpo textual, definem-se as Unidades de Contexto Elementar (UCEs). As UCEs referem-se aos segmentos de texto determinadas pelo programa no tamanho médio de três linhas que representam um significado. Em função da recorrência de vocabulários, das variações das palavras, como plurais, conjugações, sufixos, o programa as identifica e conduz a formação de eixos e classes de palavras. Esse processo analítico e de enquadramento é denominado Classificação Hierárquica Descendente (CHD) que se constitui dos eixos e classes lexicais e suas oposições sob a forma gráfica de um dendograma. O dendograma é disposto na forma de árvore e permite identificar a relação (entre 0 e 1) e o quanto cada classe, em percentil, é representativa na avaliação do *corpus*. Quanto maior a aproximação do valor 1, na régua apresentada na parte superior do dendograma, mais forte a relação entre as classes. As classes obtidas, denominadas aqui NTEDs, permitiram o acesso aos aspectos mais significativos do

ponto de vista coletivo dos servidores sobre a percepção de “bem-estar no trabalho” e “mal-estar no trabalho”.

Os núcleos temáticos gerados foram validados (Guérin et al., 2001) pelos trabalhadores em quatro reuniões, sendo que a composição dos integrantes de cada reunião se orientou pela lotação: três diretorias e presidência. Na etapa final, participaram 108 servidores e 22 gestores.

## **Resultados**

### **Bem-Estar no Trabalho**

Os resultados obtidos pelo tratamento quantitativo do Alceste evidenciaram dois eixos do discurso que incorporam os cinco núcleos temáticos estruturadores do conceito de bem-estar dos servidores. Na etapa qualitativa, o Alceste identificou as UCEs que correspondem às frases mais representativas de cada núcleo temático estruturador do discurso dos participantes da pesquisa.

A análise do relato dos respondentes à pergunta: “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...” permitiu obter um cenário explicativo – composto por cinco núcleos temáticos – que estruturou o ponto de vista coletivo dos servidores.

### **Núcleos Temáticos Estruturadores de “Bem-Estar no Trabalho”: Dimensão Quantitativa**

O tratamento de dados pelo Alceste (Reinert, 1990) gerou, na etapa quantitativa, um conjunto de resultados, possibilitando identificar os seguintes enfoques:

- As informações essenciais (palavras) que constituem os cinco núcleos temáticos (estruturas mais significantes) que caracterizam a percepção de “bem-estar no trabalho” dos servidores, cuja análise cruzada com a etapa qualitativa possibilitou nomeá-las.
- O “n” de UCE’s e respectivos percentuais de contribuição de cada núcleo temático na produção global do discurso dos respondentes.
- Os coeficientes da análise fatorial de correspondência entre os cinco núcleos temáticos identificados, revelando o grau de interdependência entre elas com base em uma escala 0-1. Os valores 0,48, 0,52 e 0,66 da Figura 2 expressam os graus de correspondência internúcleos temáticos.

Os resultados obtidos pelo tratamento quantitativo do Alceste colocam em evidência dois eixos estruturadores das representações “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...” dos servidores:

- Eixo 1 do discurso de bem-estar, constituído pelos seguintes núcleos temáticos: 1, 4 e 2 “Realização do Trabalho e Possibilidade de Crescimento Profissional” (29,58%); “Realização com Qualidade das Atividades” (6,36%); “Orgulho por Contribuir com a Missão Institucional” (15,16%).
- Eixo 2 do discurso de bem-estar, constituído pelos núcleos temáticos: 3 e 5. “Relações Socioprofissionais Agradáveis no Ambiente de Trabalho” (13,45%) e “Relacionamento Harmonioso com os Colegas” (35,45%).

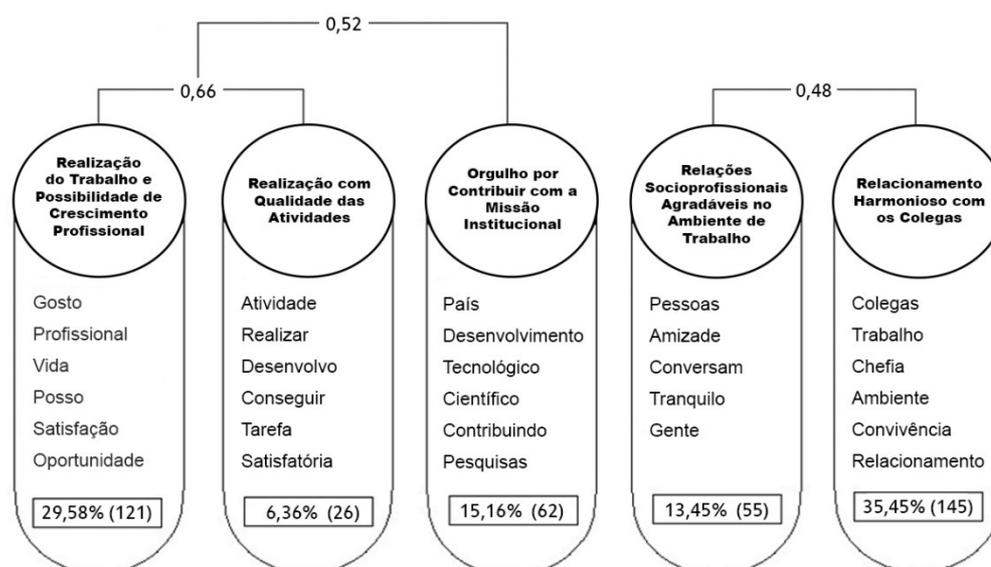


Figura 2 - Núcleos temáticos estruturadores do ponto de vista dos servidores sobre bem-estar no trabalho.

### Núcleos temáticos estruturadores de “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é”: dimensão qualitativa

Na etapa da análise qualitativa, o Alceste identificou as UCEs que correspondem às verbalizações mais representativas de cada núcleo temático estruturador do discurso dos respondentes. Os resultados obtidos são representados pelas figuras a seguir.

Em relação ao “Eixo 1 do discurso de bem-estar” dos servidores sobre “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...”, os segmentos mais representativos, identificados pelo Alceste que dão origem aos NTEDs, são apresentados pelas figuras 3, 4 e 5. As palavras que compõem os segmentos e que foram emitidas com maior frequência estão destacadas nos balões em itálico.

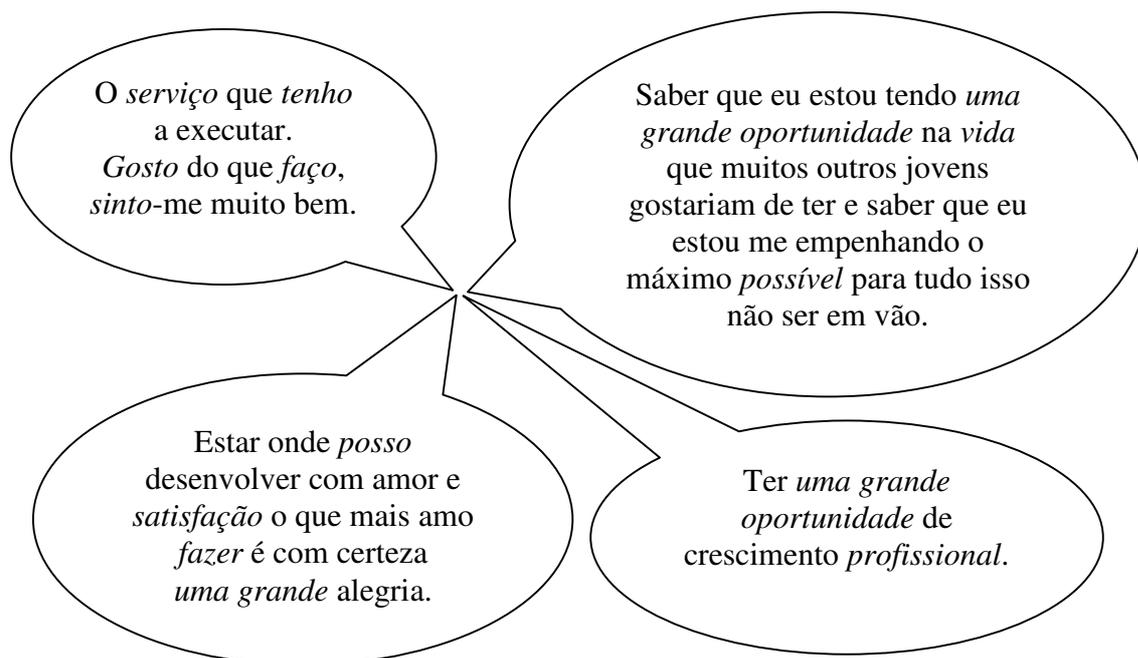


Figura 3: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Realização do trabalho e Possibilidade de Crescimento Profissional” (29,58%).

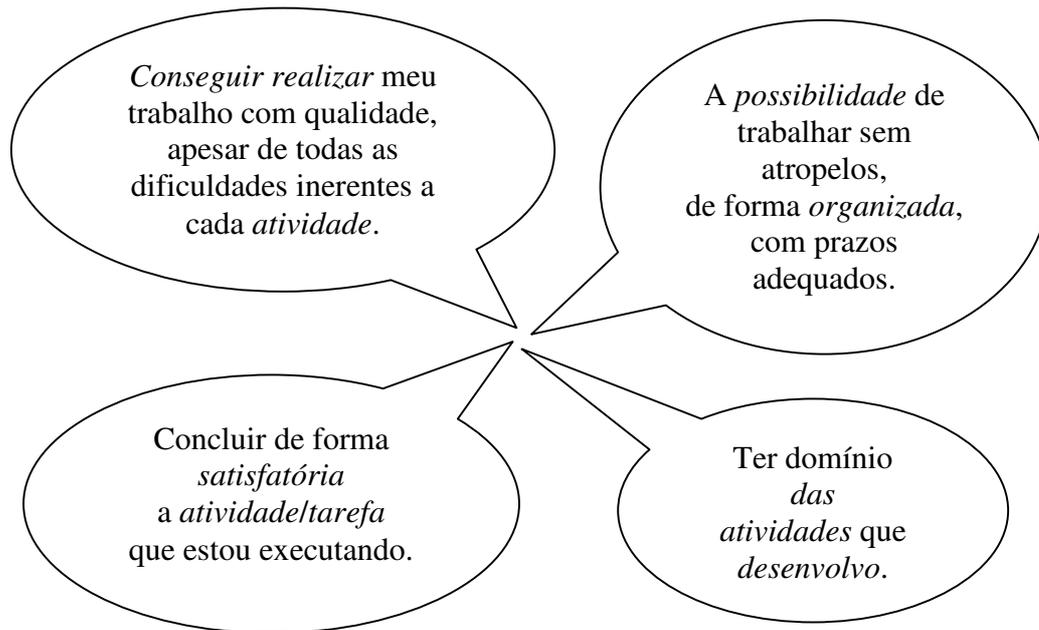


Figura 4: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Realização com Qualidade das Atividades” (6,36%).

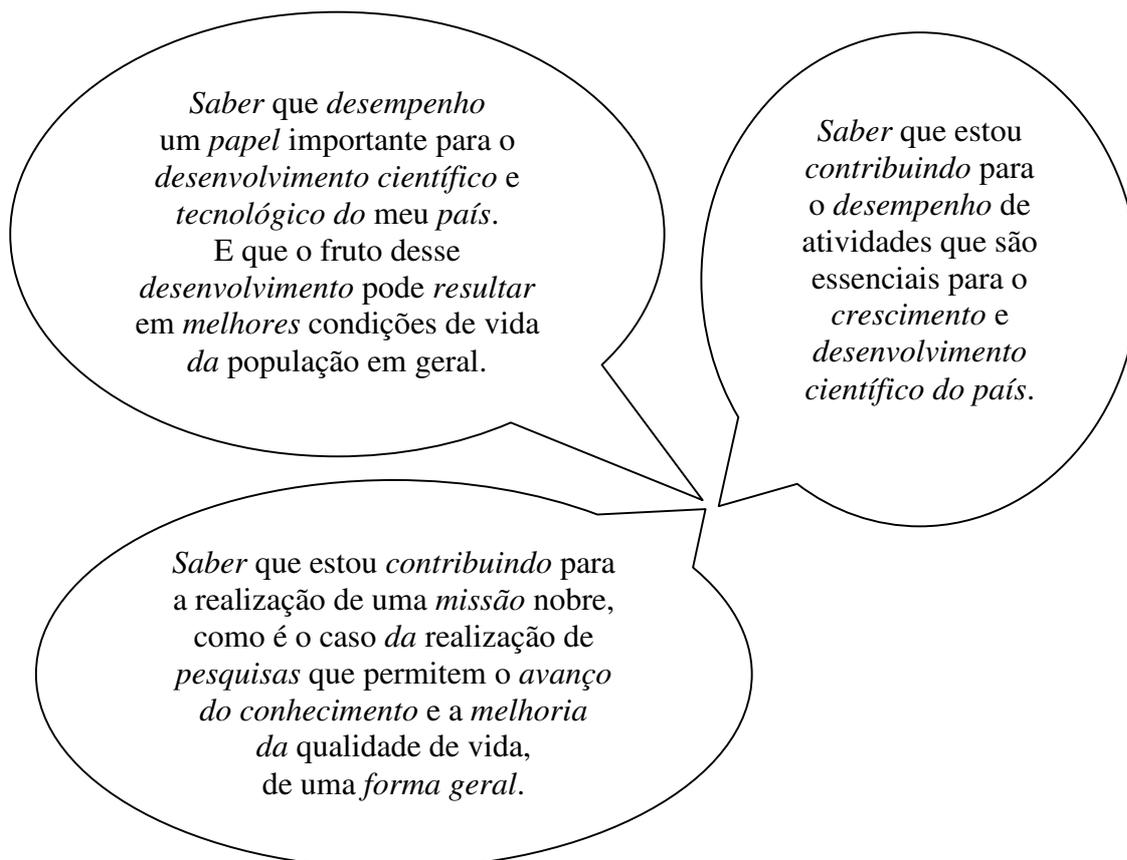


Figura 5: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Orgulho por Contribuir com a Missão Institucional ” (15,16%)

Em relação ao “Eixo 2 do discurso de bem-estar” dos servidores sobre “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...”, os segmentos mais representativos, identificados pelo Alceste que dão origem aos NTEDs, são apresentados pelas figuras 6 e 7. As palavras que compõem os segmentos e que foram emitidas com maior frequência estão destacadas nos balões em *itálico*.

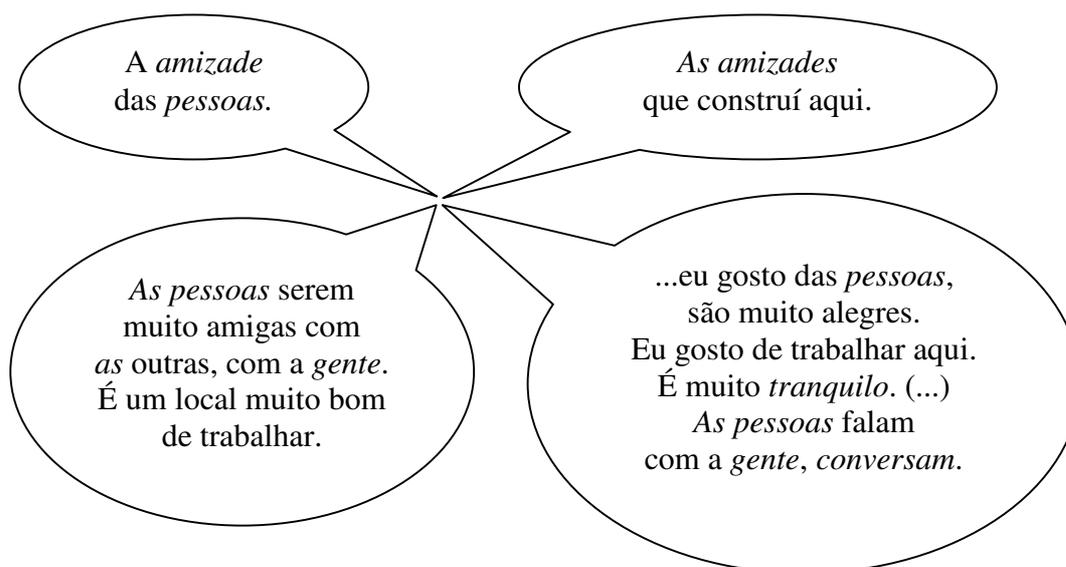


Figura 6: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Relações Socioprofissionais Agradáveis no Ambiente de Trabalho” (13,45%)

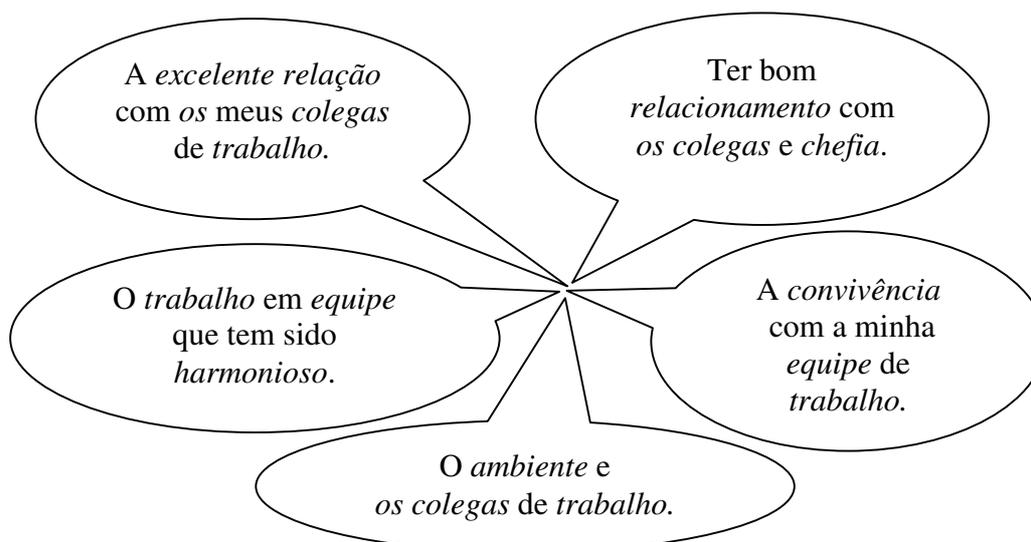


Figura 7: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Relacionamento Harmonioso com os Colegas” (35,45%)

## **Mal-Estar no Trabalho**

Os resultados obtidos pelo tratamento quantitativo do Alceste evidenciaram dois eixos do discurso que incorporam os cinco núcleos temáticos estruturadores do conceito de mal-estar dos servidores. Na etapa qualitativa, o Alceste identificou as UCEs que correspondem às frases mais representativas de cada núcleo temático estruturador do discurso dos participantes da pesquisa.

A análise do relato dos respondentes à pergunta: “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...” permitiu obter um cenário explicativo – composto por cinco núcleos temáticos – que estruturou o ponto de vista coletivo dos servidores.

## **Núcleos Temáticos Estruturadores de “Mal-Estar no Trabalho”: Dimensão Quantitativa**

O tratamento de dados pelo Alceste (Reinert, 1990) gerou, na etapa quantitativa, um conjunto de resultados, possibilitando identificar:

- As informações essenciais (palavras) que constituem os cinco núcleos temáticos (estruturas mais significantes) que caracterizam a percepção de “mal-estar no trabalho” dos servidores, cuja análise cruzada com a etapa qualitativa possibilitou nomeá-las.
- O “n” de UCE’s e respectivos percentuais de contribuição de cada núcleo temático na produção global do discurso dos respondentes.
- Os coeficientes da análise fatorial de correspondência entre os cinco núcleos temáticos identificados, revelando o grau de interdependência entre elas com base em uma escala 0-1. Os valores 0,32, 0,52 e 0,66 da figura 8 expressam os graus de correspondência internúcleos temáticos.

Os resultados obtidos pelo tratamento quantitativo do Alceste colocam em evidência dois eixos estruturadores das representações “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...” dos servidores:

- Eixo 1 do discurso de mal-estar, constituído pelos seguintes núcleos temáticos: 1, 4, 2 e 3 “Dificuldades de Relacionamento, Falta de Reconhecimento e de Perspectivas de Crescimento Profissional” (26,01%); “Sobrecarga de Trabalho e Problemas com a Informática” (15,75%); “Estilo de Gestão Ineficaz” (35,16%); “Condições Inadequadas de Trabalho” (10,99%).
- Eixo 2 do discurso de mal-estar, constituído pelo núcleo temático 5. “Ausência de mal-estar” (12,09%).

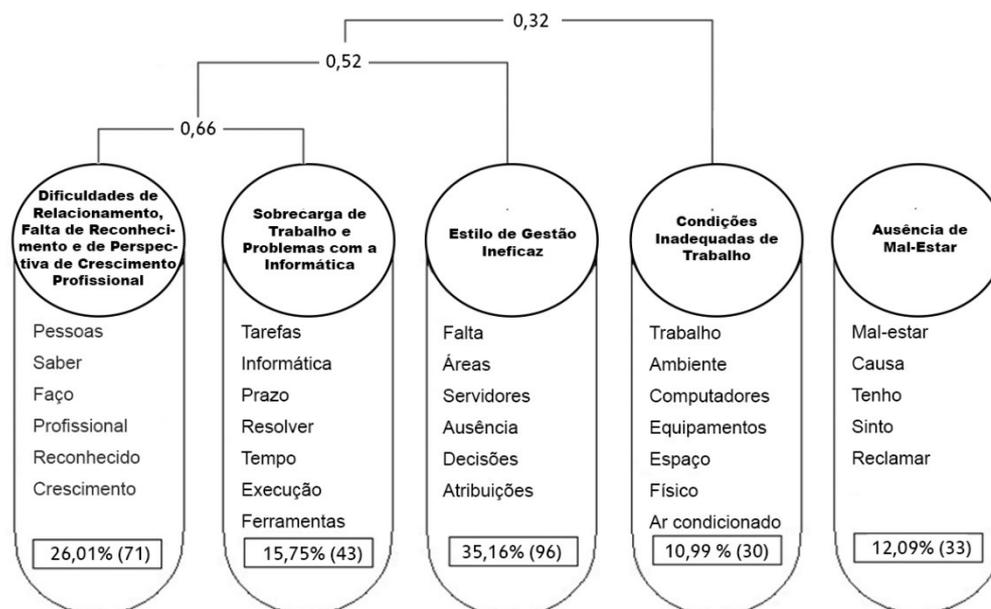


Figura 8 - Núcleos temáticos estruturadores do ponto de vista dos servidores sobre mal-estar no trabalho.

### **Núcleos temáticos estruturadores de “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...”: dimensão qualitativa**

Na etapa da análise qualitativa, o Alceste identificou as UCEs que correspondem às frases mais representativas de cada núcleo temático estruturador do discurso dos respondentes. Os resultados obtidos são representados pelas figuras a seguir.

Em relação ao “Eixo 1 do discurso de mal-estar” dos servidores sobre “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...”, os segmentos mais representativos, identificados pelo Alceste que dão origem aos NTEDs, são apresentados pelas figuras 9, 10, 11 e 12. As palavras que compõem os segmentos e que foram emitidas com maior frequência estão destacadas nos balões em itálico.

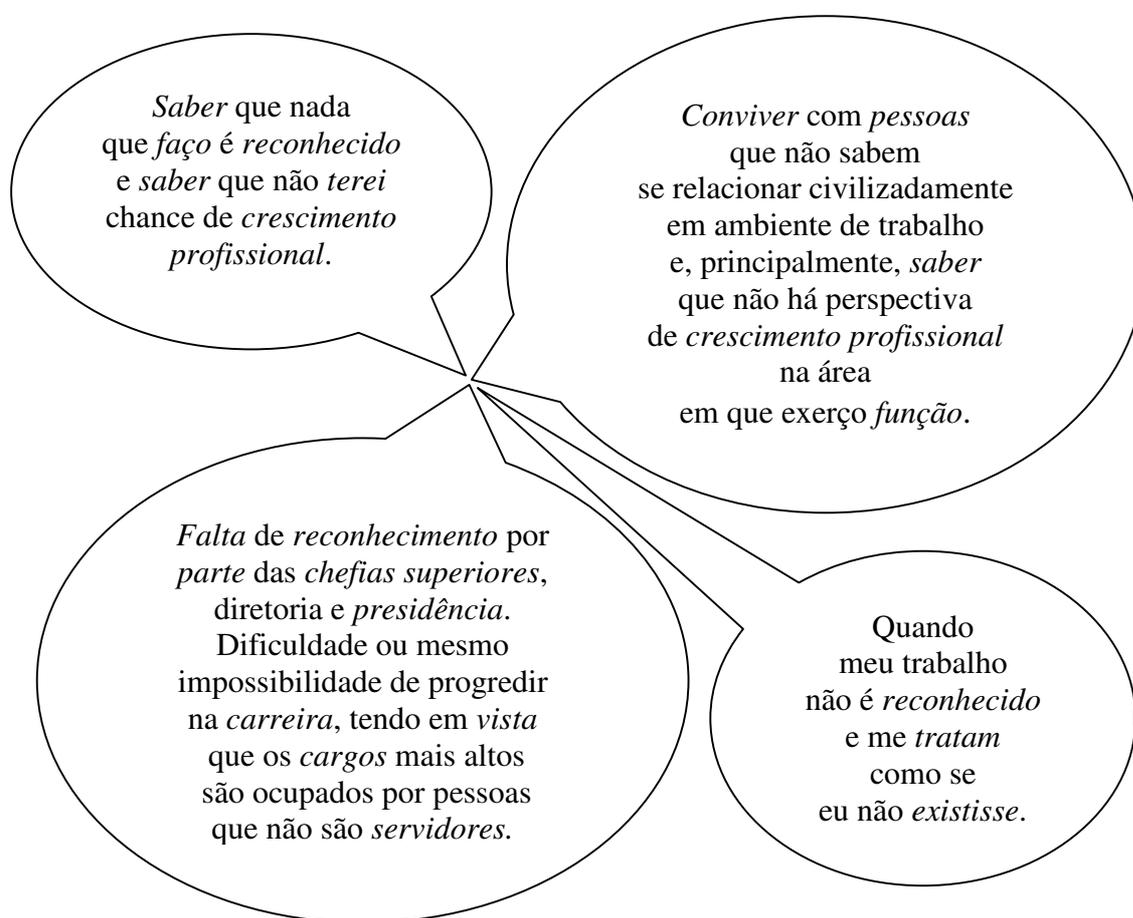


Figura 9: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Dificuldades de Relacionamento, Falta de Reconhecimento e de Perspectiva de Crescimento Profissional” (26,01%).

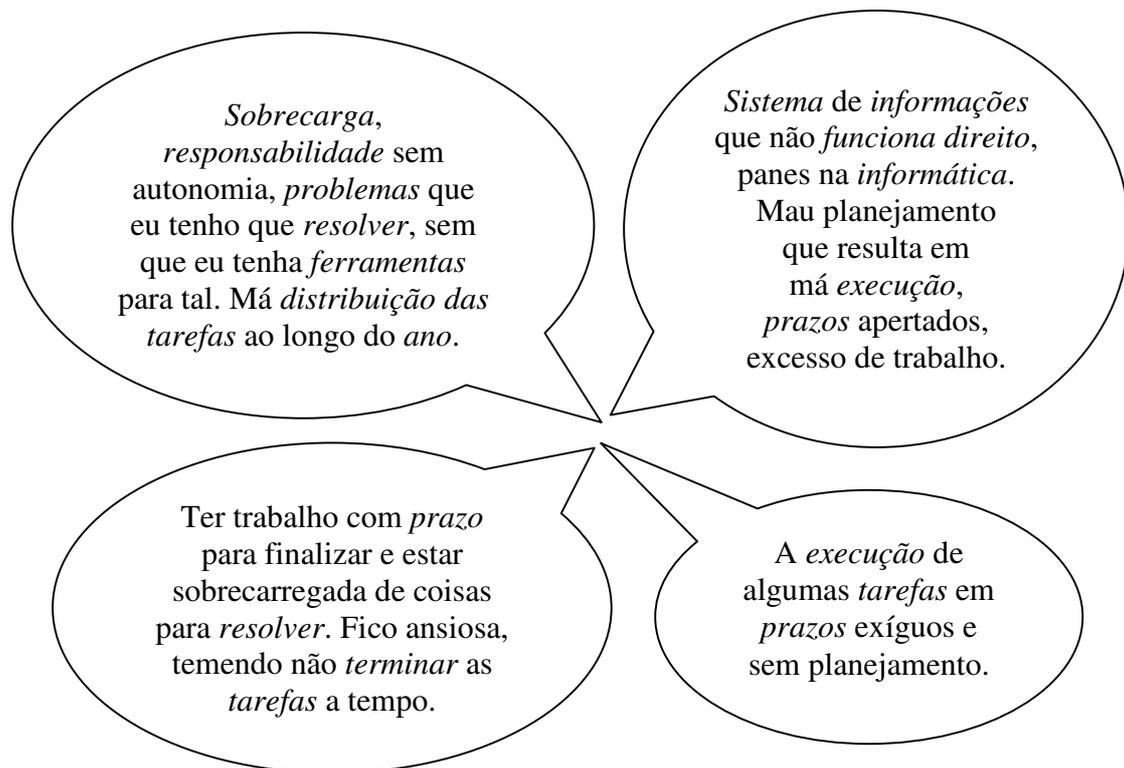


Figura 10: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Sobrecarga de Trabalho e Problemas com a Informática” (15,75%).

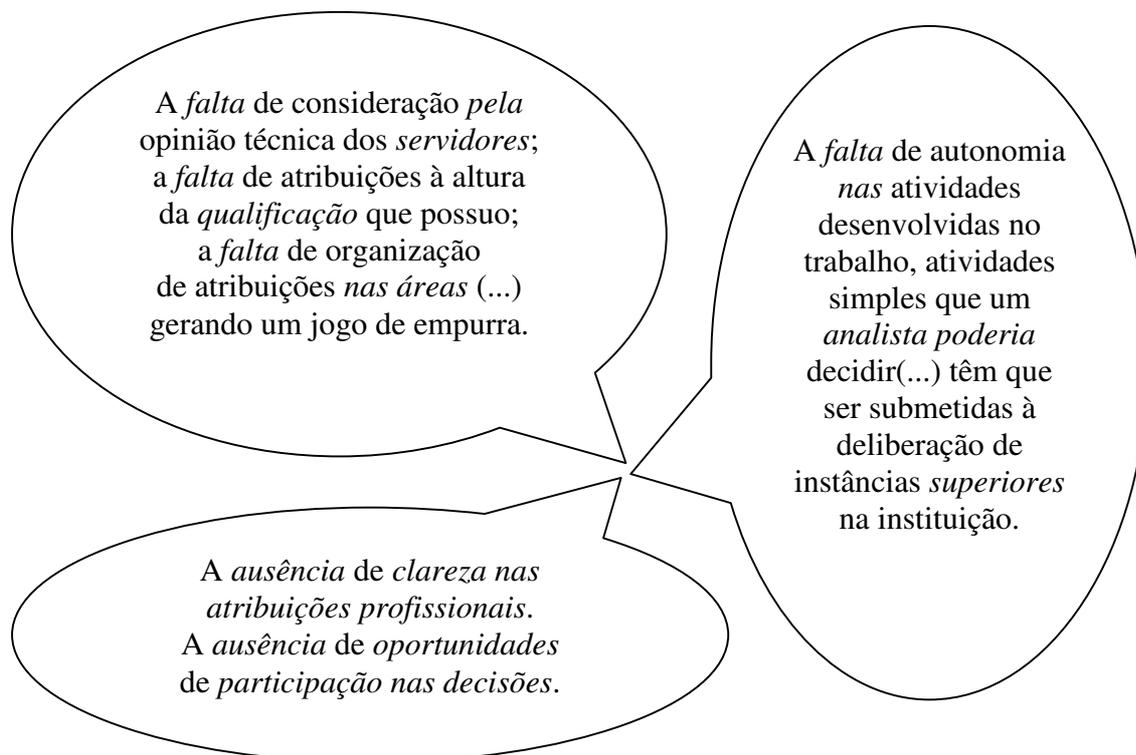


Figura 11: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Estilo de Gestão Ineficaz” (35,16%)

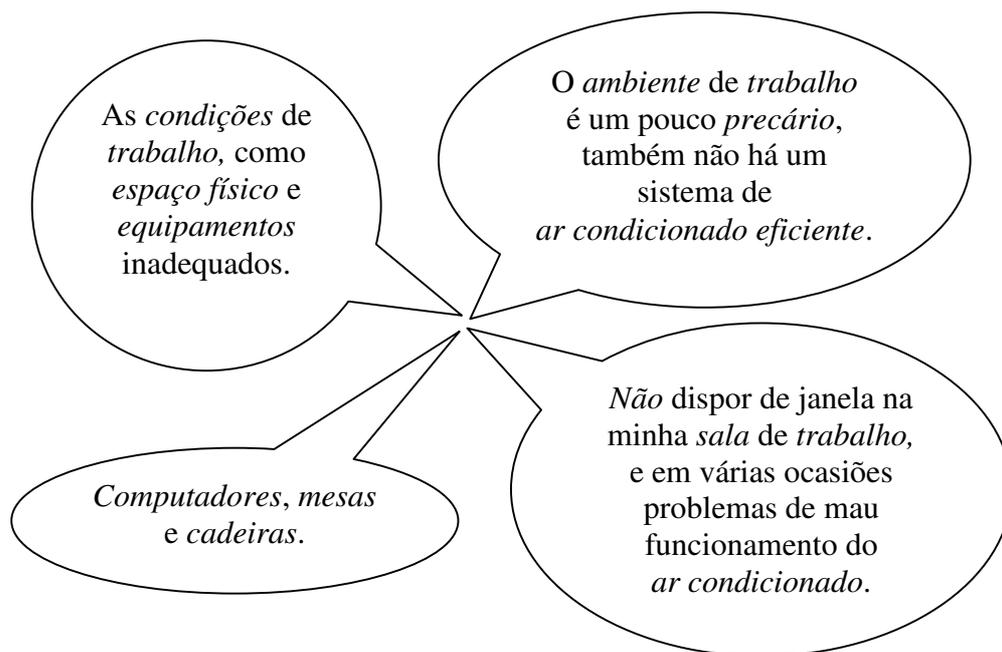


Figura 12: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Condições Inadequadas de Trabalho” (10,99 %)

Em relação ao “Eixo 2 do discurso de mal-estar” dos servidores sobre “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais mal-estar é...”, os segmentos mais representativos, identificados pelo Alceste que dão origem aos NTEDs, são apresentados pela figura 13. As palavras que compõem os segmentos e que foram emitidas com maior frequência estão destacadas nos balões em *itálico*.

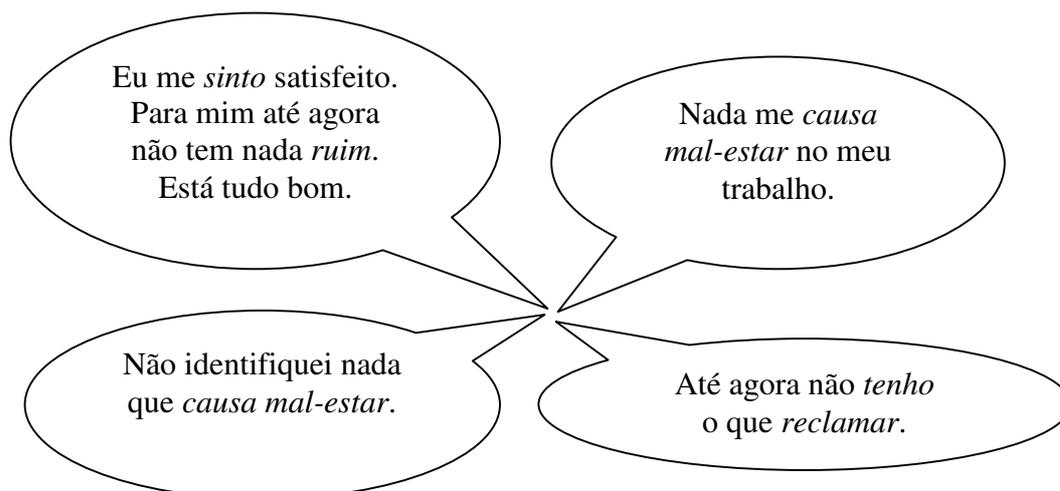


Figura 13: Segmentos de discurso representativos do núcleo temático “Ausência de mal-estar” (12,09%)

## **Discussão**

### **Bem-Estar no Trabalho**

Globalmente, os resultados da pesquisa fornecem elementos pertinentes para compreender o ponto de vista coletivo dos servidores sobre o bem-estar no trabalho e suas fontes.

#### **O Discurso dos Servidores: A Percepção sobre o Bem-Estar no Trabalho**

Os resultados evidenciam uma espécie de “radiografia” das temáticas que surgem das respostas dos servidores à questão “Quando penso no meu trabalho na instituição, o que me causa mais bem-estar é...”. Os eixos estruturadores das representações dos participantes e seus respectivos núcleos temáticos constituem um modo de pensar dos conteúdos evocados sobre o “bem-estar no trabalho”.

O exame mais específico dos resultados mostra os contornos do bem-estar no trabalho, evidenciando aspectos pertinentes e interessantes em relação à literatura. Neste sentido, cabe destacar:

- no núcleo temático “realização do trabalho e possibilidade de crescimento profissional”, o bem-estar no trabalho está associado à satisfação no trabalho, evidenciada pelo estado emocional positivo ou de prazer, resultante das experiências de trabalho (Costa, 2011; Ferreira, 2012; Ferreira & Seidl, 2009; Paschoal, 2013). O bem-estar no trabalho refere-se também à oportunidade de desenvolvimento e crescimento na carreira (Blustein, 2008; Ferreira, 2012; Huang, Lawler & Lei, 2007;);
- no núcleo temático “realização com qualidade das atividades”, o bem-estar no trabalho tem origem na possibilidade de executar o trabalho com zelo, confirmando estudos realizados em instituições públicas brasileiras (Costa, 2011; Ferreira 2012);
- no núcleo temático “orgulho por contribuir com a missão institucional”, o bem-estar no trabalho se reporta ao sentimento de orgulho dos servidores pelo que fazem (Serey, 2006); à identidade com a instituição e ao desejo de

manterem-se afiliados a fim de realizar os objetivos institucionais – Comprometimento Organizacional Afetivo (Ferreira & Seidl, 2009) e ao sentimento de ser socialmente útil (Ferreira, 2012);

- no núcleo temático “relações socioprofissionais agradáveis no ambiente de trabalho”, o bem-estar no trabalho se associa ao clima amistoso entre os colegas de trabalho e à existência de amizades no ambiente de trabalho, fator recorrente na literatura (Costa, 2011; Ferreira, 2012; Horta, Demo & Roure, 2012; Huang, Lawler & Lei, 2007; Paschoal & Sousa, 2012; Rethinam & Ismail, 2008; Rose, Beh, Uli & Idris, 2006);
- no núcleo temático “relacionamento harmonioso com os colegas”, o bem-estar no trabalho tem origem nos sentimentos de paz e harmonia entre colegas e chefia imediata, fator igualmente conhecido na literatura (Costa, 2011; Ferreira, 2012; Huang, Lawler & Lei, 2007; Rethinam & Ismail, 2008; Rose, Beh, Uli & Idris, 2006).

## **Mal-Estar no Trabalho**

### **O Discurso dos Servidores: A Percepção sobre o Mal-Estar no Trabalho**

O exame mais específico dos resultados mostra os contornos do mal-estar no trabalho, evidenciando também aspectos pertinentes e interessantes em relação à literatura. Neste sentido, cabe destacar:

- no núcleo temático “dificuldades de relacionamento, falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento profissional”, o mal-estar no trabalho tem origem nas relações socioprofissionais conflituosas (Bom Sucesso, 2002; Ferreira, 2012; Paiva & Borges, 2009) e na constatação da falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento (Ferreira, 2012; Gaulejac, 2013);
- no núcleo temático “sobrecarga de trabalho e problemas com a informática”, o mal-estar no trabalho está associado à sobrecarga, apontada como um dos estressores que mais afligem o trabalhador (Paris & Omar, 2008) e aos problemas com a informática (Ferreira, 2012);
- no núcleo temático “estilo de gestão ineficaz”, o mal-estar no trabalho se reporta às novas modalidades de gestão do trabalho, características do neoliberalismo, focadas em resultados, permeadas pela relação paradoxal entre o prazer e a angústia, a autonomia e o controle, o reconhecimento e a rejeição, as gratificações e as sanções, a liberdade num universo restrito, confirmando

outros estudos (Davezies, 2012; Gaulejac, 2012; Le Goff, 1999; Petersen & Willig, 2004; Renault, 2000);

- no núcleo temático “condições inadequadas de trabalho”, o mal-estar no trabalho se refere às condições de trabalho precárias (local, espaço, móveis, ferramentas, desconforto térmico), ratificando estudos do setor público brasileiro (Ferreira, 2012);
- no núcleo temático “ausência de mal-estar”, o mal-estar no trabalho não é evidenciado em parte do discurso gerado pelos servidores. Nesse caso singular, se evidenciou uma oportunidade aos participantes da pesquisa de manifestarem que não identificam nenhuma fonte de mal-estar no trabalho. Isto evidencia o caráter diverso e plural dos ambientes organizacionais onde coabita mal-estar e bem-estar e realidades bem distintas que podem estar também na origem da vivência de tais sentimentos.

Apesar da consonância com outras pesquisas que envolvem os temas bem-estar e mal-estar no trabalho, os resultados mostram especificidades concernentes ao objeto desta investigação e confirmam a hipótese global: “as percepções de mal-estar no trabalho estão associadas à organização do trabalho precária (ex. sobrecarga de trabalho; falta de autonomia; má distribuição das tarefas; falta de planejamento) e às possibilidades reduzidas de reconhecimento e crescimento profissional na instituição”.

## **Conclusão**

A principal contribuição da pesquisa consistiu em fornecer uma perspectiva sobre as temáticas de bem-estar e mal-estar no trabalho, sob a ótica dos servidores, que nascem das avaliações que surgem quando respondem a um relato e principalmente na situação de trabalho. Os aspectos centrais que aparecem nesta visão panorâmica são os seguintes:

- ✓ o “Relacionamento Harmonioso com os Colegas” é o principal constituinte do conceito de bem-estar no trabalho, representando 35,45% das Unidades de Contexto Elementar (UCEs) e as “Relações Socioprofissionais Agradáveis no Ambiente de Trabalho” representam 13,45% das UCEs. Os dois fatores somados representam 48,9% das UCEs. Esse resultado indica a importância dada pelos servidores às interações no ambiente de trabalho para a promoção do bem-estar, confirmando estudos anteriores;

- ✓a “Realização do Trabalho e Possibilidade de Crescimento Profissional” aparece em destaque na avaliação dos servidores (29,58% das UCEs), ratificando estudos anteriores no serviço público brasileiro;
- ✓o “Estilo de Gestão Ineficaz” é o principal constituinte do conceito de mal-estar no trabalho, representando 35,16% das UCEs. Esse resultado ratifica, igualmente, alguns estudos anteriores no serviço público brasileiro, indicando a necessidade de reversão das práticas gerenciais inadequadas para a promoção do bem-estar no trabalho.

A principal deficiência gerencial em muitas organizações reside na carência de instrumentos para avaliar e monitorar o bem-estar de quem trabalha. Esse é um dilema que, certamente, também contribui para as dificuldades no enfrentamento de indicadores bem conhecidos: absenteísmo, erros, retrabalho, acidentes, doenças, entre outros. O que as organizações dispõem, de fato, é, geralmente, de grande variedade de instrumentos para medir o desempenho e a produtividade dos trabalhadores. Nesse sentido, em um momento histórico em que se operam metamorfoses aceleradas no mundo do trabalho, os resultados da pesquisa fornecem uma microcontribuição acadêmica sobre como os servidores percebem o bem-estar e o mal-estar no trabalho em um órgão do serviço público brasileiro.

Do ponto de vista de sua aplicação, os resultados encontrados apontam aspectos fundamentais e estruturantes da percepção do bem-estar e o mal-estar que nasce da experiência com o contexto de trabalho no qual os servidores estão envolvidos. Os aportes da pesquisa permitiram prover subsídios importantes para os gestores, visando ao enfrentamento dos problemas constatados e à formulação da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo da instituição. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa possibilitou tanto avançar na consolidação da abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), quanto estabelecer pistas para investigações futuras.

Esta pesquisa tem limites, sendo que dois aspectos merecem ser assinalados. Em primeiro lugar, apesar de muitos dos resultados apresentarem semelhança com outras pesquisas, eles não autorizam generalizações para outras instituições; necessita-se, assim, de novos estudos. Em segundo lugar, os resultados mostram uma “radiografia” sobre como os participantes percebem o bem-estar e o mal-estar no trabalho.

Para entender os indicadores críticos apontados é preciso aprofundar a investigação, procedendo-se à Análise Ergonômica do Trabalho (AET), própria da etapa microdiagnóstico da abordagem adotada. A AET pode fornecer aportes de diagnóstico para atuar na promoção do bem-estar e redução do mal-estar a fim de se resgatar o papel do trabalho: prover subsistência, criar sentido existencial e contribuir na estruturação da personalidade e da identidade.

**Referências:**

Amalberti, R., Montmollin, M., & Thereau, J. (Orgs.). (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège, France: Mardaga.

Amaral, D. J., & Siqueira, M. M. M. (2004). Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma empresa em processo de privatização. In: Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Org.), *Actas 5ª Congresso Nacional de Psicologia da Saúde* (pp. 671-678). Lisboa: ISPA.

Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journals of Organizational Behavior* 29, 147-154.

Bakker, A. B. & Oerlemans W. (2011). Subjective well-being in organizations. In: Cameron K. S. e Spreitzer G. M. (eds). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press, 178-189.

Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical and public policy perspective. *American Psychologist* 63, (4), 228-240.

Bom Sucesso, E. P. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Costa, S. H. B. (2011). *Carnaval: Trabalho ou Diversão?* (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília.

Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53, 182 –199.

Daniels, K., Besley, N., Cheyne, A. & Wimalasiri, V. (2008). Coping processes linking the demands-control-support model, affect and risky decisions at work. *Human Relations* 61, 845-874.

Davezies, P. (2012). Tirer les leçons de la souffrance au travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* 73, 246-250.

Dellve, L., Skagert, K., Eklo, M., 2008. The impact of systematic occupational health and safety management for occupational disorders and long-term work attendance. *Social Science & Medicine* 67, 965-970.

Diener, E., 2000. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* 55, 34-43.

Dubé, M., Lapierre, S., Bouffard L., Alain M., 2007. Impact of a personal goals management program on the subjective well-being of young retirees. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* 57, 183-192.

EWCO (2013). European Working Conditions Observatory.

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/health/> Acesso em 29/11/2013.

Feitosa, L. R. C. (2010). *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.

Ferreira, M.C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2ª ed.). Brasília: Paralelo 15.

Ferreira, M. C. & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* 25 (2), 245-254.

Fisher, C. D., 2010. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews* 12, 384-412.

Gaulejac, V. <<Mercure, D. & Vultur, M. (2012). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*>>, La nouvelle revue du travail. <http://nrt.revues.org/904> Acesso em 30/09/2013.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.

Horta, P.; Demo, G.; Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.

Huang, T-C., Lawler, J. & Lei, C-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750

Ilies, R., Schwind, K. M. e Heller, D., 2007. Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, 326-341.

Keyes, C. L. M., 2006. Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: an introduction. *Social Indicators Research* 77, 1-10.

Le Goff, J. P. (1999). *La barbarie douce. La modernization aveugle des entreprises et de l'école*. Paris: Éditions La Dèouverte.

Lent, R. W., 2004. Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychological adjustment. *Journal of Counseling Psychology* 51 (4), 482-509.

Luthans F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 695-706.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Moser, G., 2009. Quality of life and sustainability: toward person 415 environment congruity. *Journal of Environment Psychology* 29, 351-357.

Organização Internacional do Trabalho - OIT (2012). Working Time, Health, and Safety: a Research Synthesis Paper. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_181673.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_181673.pdf) Acesso em 24 de novembro de 2013.

Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--en/index.htm> Acesso em 20 de novembro de 2013.

Paiva, C. S. D. L. e Borges, L. O. (2009). O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. *Psicologia em Estudo*, 14 (1), 57-66.

Paris, L. e Omar, A. (2008). Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros. *Estudios de Psicologia*. 13 (3), 233-244.

Paschoal, T. (2013). A cultura organizacional pode influenciar a qualidade de vida no trabalho? In: M. C. Ferreira; C. Antloga; T. Paschoal; R. R. Ferreira (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção* (pp. 255-264). Brasília: Paralelo 15.

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7 (1), 11-22.

Paschoal, T.; Sousa, A. J. A. (2012). Relações de políticas e práticas gerais de gestão de pessoas com o bem-estar no trabalho. In: *XVIII Congresso de Iniciação Científica da Universidade de Brasília*. Brasília: Universidade de Brasília.

Petersen, A., & Willig, R. (2004). Work and Recognition. Reviewing New Forms of Pathological Developments. *Acta Sociologica*, 47 (4), 338-350.

Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des dones textuelles et une application. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 28, 23-32.

Renault, E. (2000). *Mépris social. Éthique et politique de la reconnaissance*. Paris: Éditions La Dèouverte.

Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 58-70.

Rose, R. C., Beh, L., Uli, J. & Idris, K. (2006). Quality of Work Life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.

Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

Sampaio, J. R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Serey, T.T. (2006). Choosing a Robust Quality of Work Life, *Business Forum*, 27(2), 7-10.

Tarquinio, C. (2008). Work is good for you! Psychological approaches to the problematic of occupational health. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 58, 199-200.

Tragno, M., Duveau, A., Tarquinio, C., 2007. Lês violences et agressions psyches au travail: analyse de la littérature. *Revue Européenne de Psychologie Apliquée* 57 (4), 237-255.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. e Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

Warr, P., Butcher, V., Robertson, I. e Callinan, M. (2004). Older people's well-being as function of employment, retirement, environmental characteristics and role preference. *British Journal of Psychology*, 95, 297-324.

Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Ministério do Trabalho MT/Fundacentro.

Wood R. E. e Beckmann N. (2006). Personality architecture and the FFM in organizational psychology. *Applied psychology: An International Review*, 55, 453-469.

Wright T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 437-442.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069.

O artigo a seguir “O X da questão: A Qualidade de Vida no Trabalho na Encruzilhada da Organização do Trabalho, Falta de Reconhecimento e Mal-estar” apresenta o nível analítico do diagnóstico microergonômico, completando-se a avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, proposta pelo Modelo Descritivo Teórico-Metodológico de Avaliação de QVT (Ferreira,2012).

Segundo o autor, neste nível de análise, a compreensão de QVT é aprofundada com base nos achados obtidos no nível macroergonômico, em que se produz uma “fotografia” macro de como os trabalhadores representam cognitivamente os fatores constitutivos de QVT, produtores de bem-estar e mal-estar no trabalho. No nível microanalítico busca-se investigar os impactos produzidos por estes fatores e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências que nascem dos contextos de trabalho.

Nesse sentido, apresenta-se em seguida os resultados da análise ergonômica do trabalho (AET) realizada numa gerência relacionada às atividades técnico-operacionais da instituição. O ponto de partida da pesquisa se inscreve no contexto dos resultados obtidos no diagnóstico macroergonômico em que a falta de reconhecimento individual e coletivo se evidenciou como o segundo fator mais crítico e estruturante das vivências de mal-estar no trabalho, impactando negativamente na QVT. A demanda tem origem no pedido de intervenção ergonômica por parte do gestor de uma área, caracterizada pelo aumento acentuado da carga de trabalho, indícios de adoecimento e desejo de servidores de mudança de lotação, inclusive de servidores recém-nomeados.

O “X” da questão: A Qualidade de Vida no Trabalho  
na Encruzilhada da Organização do Trabalho,  
Falta de Reconhecimento e Mal-Estar

## RESUMO

Os impactos negativos produzidos pela reestruturação produtiva no mundo do trabalho colocam as questões relativas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações voltadas ao “reconhecimento no trabalho” na agenda das corporações. O objetivo geral dessa pesquisa foi investigar, com base na análise da atividade em situação de trabalho, as causas mais profundas das vivências de mal-estar no trabalho relacionadas à falta de reconhecimento. A abordagem teórico-metodológica fundamentou-se na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). O método utilizado nesse estudo de caso foi a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), conduzida tendo como referência o macro diagnóstico realizado anteriormente na instituição, que apontou o Reconhecimento e Crescimento Profissional como o segundo fator de maior impacto negativo para a QVT. O público-alvo foram 43 trabalhadores lotados numa gerência relacionada às atividades técnico-operacionais do órgão. O perfil dos participantes se caracteriza: sexo masculino 63%; média de idade dos participantes, 37 anos (DP 11,6); casados (56%); com cursos de graduação (34%); servidores 70% (prestadores de serviços 30%), em cargo de nível médio (63,4%); tempo de lotação 7,6 anos, e tempo de serviço na instituição 12,3. Os resultados apontaram os principais fatores que estão na origem da falta de reconhecimento no trabalho: a organização precária do trabalho (27%); o tratamento diferenciado dos terceirizados (13%); a informática de viés tecnocêntrico (12%); o estilo de gestão ineficaz (9%); a desvalorização dos resultados (9%); as condições de trabalho precárias (8%); a desvalorização institucional do trabalho (8%); as relações socioprofissionais desarmônicas (8%) e a avaliação injusta, focada no erro (6%). Os resultados apontaram também que as características da organização de trabalho (ex. número de ações necessárias; áreas, sistemas e sujeitos implicados; divisão inadequada do trabalho) colocam obstáculos diversos aos sujeitos (ex. falta de autonomia para uso do sistema informatizado) e configuram um custo humano peculiar (exigências cognitivas, físicas e afetivas). A dificuldade de construção de modos operatórios apropriados suficientes dos sujeitos implicados dá origem à percepção de não reconhecimento no trabalho e outras manifestações de mal-estar que, globalmente, comprometem a QVT na instituição. As contribuições da pesquisa mostram a necessidade de reconcepção do processo de gestão do trabalho adotado pela instituição. Para uma agenda de pesquisa sugere-se uma nova aplicação do diagnóstico macroergonômico e a realização do diagnóstico microergonômico para os demais fatores estruturantes de QVT.

**Palavras-chave:** ergonomia da atividade; setor público brasileiro; custo humano do trabalho.

## ABSTRACT

The negative impacts generated by productive restructure in the world of work lead to questions related to the promotion of Quality of Life at Work (QLW) and actions turned to the "recognition at work" in the agenda of the corporations. The general objective of this research was to investigate, based on the analysis of the activity in working situations, the deepest causes for malaise at work related to lack of recognition. The theoretical and methodological approach was based on the Ergonomy of the Activity Applied to the Quality of Life at Work (EAA\_QVT, in Portuguese acronym). The method used in this case study was the Ergonomic Analysis of Work (EAW), which was conducted with the reference of the macro diagnosis previously made in the institution. It has pointed out that Recognition and Professional Growth is the second most negative factor for QLW. The target public was composed by 43 workers at a management sector related to technical and operational activities in the institution. The participants' profile follows: men 63%; average age of the participants, 37 years (SD 11.6); married (56%); graduated (34%); civil servants 70% (service providers 30%), GDE level positions (63.4%); time in the place of work 7.6 years, and time of work at the institution 12.3. The results pointed out that the main factors in the origin of lack of recognition at work are: Poor organization of work (27%); different treatment to outsourced workers (13%); technocentrism computer system (12%); inefficient management style (9%); result depreciation (9%); poor working conditions (8%); institutional depreciation of the work (8%); non harmonious socio-professional relationships (8%) and unfair assessment, focused on the mistake (6%). The results also pointed out that the work organization features (for example, number or necessary actions, areas, systems and individuals involved; inappropriate sharing of work) have created several obstacles to the individuals (for example, lack of autonomy to use computer systems) and set a peculiar human cost (cognitive, physical and affective demands). The difficulty to construct proper operational ways for the individuals involved raises the perception of non-recognition at work and other declarations of malaise, which, globally, compromise the QLW in the institution. The research contributions show the need to re-concept the process of work management adopted by the institution. For a research agenda, we suggest a new application of the macroergonomic diagnosis and the microergonomic diagnosis for the other structuring factors of QLW.

**Keywords:** ergonomy of the activity; brazilian public sector; human cost of work.

No mundo atual, conforme estudo divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2013, morrem 2,02 milhões de pessoas a cada ano devido a enfermidades relacionadas com o trabalho, e 321 mil pessoas como consequência de acidentes no trabalho. Os acidentes não mortais aumentaram 17% em relação aos dados do relatório da OIT divulgado em 2008. Além disto, a OIT estima que 160 milhões de pessoas sofrem de doenças não letais relacionadas ao trabalho, e 317 milhões sofrem acidentes não mortais por ano. Paradoxalmente, são abundantes os estudos apontando que o trabalho proporciona, ou deveria proporcionar, saúde física e mental, prestígio, entretenimento, contato social e realização pessoal (Gamero, 2009; Moreno-Jiménez, 2010; Salanova, Gracia, & Peiró, 1996).

É com base nesse paradoxo inquietante, assumindo maior amplitude com os impactos negativos produzidos pela chamada reestruturação produtiva no mundo do trabalho (Baumgarten, 2006), que as questões relativas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e, sobretudo, as ações voltadas ao “reconhecimento no trabalho” estão, cada vez mais, presentes na agenda de trabalho das corporações (ANACT, 2007; EUROFOUND, 2013; Gifford, Zammuto, & Goodman, 2002). A produção de pesquisas que englobem as duas temáticas pode, portanto, contribuir para o enfrentamento do perfil acidentário e nosológico que acomete os trabalhadores e suas marcantes repercussões para as organizações (ex. missão institucional em risco) e para a sociedade (ex. aumento de custos previdenciários). Além desta perspectiva, faz-se oportuno assinalar que a relevância de investigações que articule QVT e “reconhecimento no trabalho” engloba ainda outras importantes dimensões:

- Do ponto de vista social, a centralidade do trabalho da vida em sociedade e, principalmente, suas implicações econômicas, políticas, tecnológicas e

culturais para seus distintos e contraditórios atores (dirigentes, gestores, trabalhadores, clientes e cidadãos-usuários);

- Do ponto de vista das organizações, a promoção da QVT com ênfase na alavancagem do reconhecimento no trabalho constitui, certamente, uma função estratégica na política de gestão com pessoas nas organizações. Torna-se, portanto, forte aliada para harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores;
- Do ponto de vista acadêmico, a produção de estudos e pesquisas nesse campo temático pode agregar novos conhecimentos e, desta forma, enriquecer a literatura no campo das chamadas ciências do trabalho e da saúde; especialmente no caso do presente artigo, busca-se contribuir para consolidar no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho a abordagem em construção intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), proposta por Ferreira (2012).

O interesse científico pela QVT tem aumentado nos últimos anos. Um levantamento da literatura, do tipo bibliométrico, mostra o perfil das investigações científicas sobre a temática no período (2001-2011).<sup>3</sup> Esse levantamento indica o predomínio de artigos com as seguintes características: (a) natureza empírica (107 artigos); (b) delineamento correlacional (72 artigos); (c) fundamentação em abordagens quantitativistas (69 artigos); (d) método do tipo *survey* (78 artigos); (e) recortes temporais transversais (94 artigos); (f) amostras não probabilísticas (80 artigos); (g) perfil amostral de trabalhadores (55 artigos); (h) uso de questionários (65 artigos); (i)

---

<sup>3</sup> Foram pesquisadas publicações de artigos científicos nos principais periódicos nacionais e internacionais nas áreas de psicologia, administração e ciências da saúde, nas seguintes bases de dados: Portal da Capes; ISI; ProQuest; Pepsic; BVS-PSI; Wiley Online Library; Emerald; PsycNet; Scielo; e Google Acadêmico. Para agregar eficácia ao processo de revisão da literatura, fez-se a escolha de palavras-chave representativas ao tema em questão, quais sejam: *Quality of work life*, *Quality of working life*, *Quality of life at work*, *Quality of work-life*, *Quality of professional life*, *Quality of life in the work place* e Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa resultou no levantamento de 137 artigos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. Os idiomas de referência dos artigos foram português, inglês, francês e espanhol.

Tese de Doutorado

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPGPSTO)

Universidade de Brasília – UnB

Brasília-DF-Março de 2014

objetivo: conhecimento descritivo (108 artigos); (j) campos de pesquisa variados (predomínio discreto do setor governamental, seguido pelo setor privado); (k) fontes de dados primárias (79 artigos); e (l) tratamento estatístico inferencial para análise dos dados (56 artigos).

A análise baseada na revisão da literatura coloca em evidência alguns traços característicos relevantes para a escolha do recorte teórico-metodológico que foi empregado na presente pesquisa. Em linhas gerais, chegou-se às seguintes constatações nos artigos analisados na temática de QVT: (a) os objetos de pesquisa têm se concentrado de modo prevalente no estudo da relação entre organização e produtividade (Beh & Rose, 2007; Huang, Lawler, & Lei, 2007); (b) o foco das pesquisas em QVT tem se concentrado nos trabalhadores (Bragard, Dupuis, Razavi, Reynart, & Etienne, 2012; Pished, 2012); e (c) os desdobramentos dos resultados das pesquisas, quanto a sua aplicabilidade no contexto das organizações, estão ausentes e residualmente discutidos e/ou apontados. Desta forma, estudos focados na análise da atividade em situações de trabalho e que abranjam os impactos sobre a QVT e o “reconhecimento no trabalho” estão ausentes, no período analisado, na revisão da literatura.

No que concerne à temática “reconhecimento no trabalho”, a literatura mostra diferentes perspectivas de análise e investigação. A síntese produzida por Brun e Dugas (2007) é bastante didática nesse caso. Os autores, citados por Ferreira (2008), indicam quatro enfoques distintos: (a) Humanista - cujo foco é a pessoa, o ser, seu caráter único, sua existência. Nessa perspectiva o reconhecimento é definido como um testemunho da confiança no ser humano, uma atenção dispensada à pessoa; (b) Behaviorista - cujo foco é o comportamento, os fatos observáveis e controláveis, os resultados do trabalho. O

reconhecimento é definido como uma prática do reforço positivo, associada à noção de competência; (c) Psicodinâmica do Trabalho - o foco é o vivenciado em situação de trabalho, as dimensões não visíveis do trabalho (relação subjetiva *vis-à-vis* o trabalho). Aqui o reconhecimento é definido como uma retribuição que se vivencia, sobretudo, no nível simbólico, baseada na dinâmica prazer e sofrimento no trabalho, um julgamento de beleza (pares) e de utilidade (hierarquia, clientes), um olhar voltado mais para o trabalho do sujeito que para a pessoa em si mesma; e (d) Ética - o foco é o ser humano como um ser: digno, igual, irredutível e inalienável. O reconhecimento é definido como uma expressão da postura ética em geral desenvolvida para o ser humano, uma preocupação com o outro, uma responsabilidade individual e coletiva a ser compartilhada.

As distintas modalidades de reconhecimento sinalizam de modo mais claro a interface com a Ergonomia da Atividade (Montmollin, 1995; Wisner, 1994). Segundo Carpentier-Roy (2007), o reconhecimento assume diferentes formas, porém o reconhecimento que tem sentido diz respeito, essencialmente, a dois aspectos: o trabalho real realizado e o investimento subjetivo presente no trabalho. O primeiro diz respeito ao julgamento sobre a beleza (*beauté*) e a utilidade (*utilité*) do trabalho efetivamente executado, um julgamento da cultura do *métier* que articula a inteligência teórica e a inteligência prática que os trabalhadores possuem. O segundo aspecto diz respeito ao “mergulho de corpo e alma” que cada trabalhador realiza no seu cotidiano de trabalho em termos de competência, conhecimento e atividade criadora.

O reconhecimento é também uma variável importante no campo da QVT. Ao integrar o postulado de QVT, ele expressa a necessidade de uma retribuição que as

peças vivenciam nos ambientes de trabalho (Bom Sucesso, 2002; Fernandes, 1996; Hackman & Oldham, 1975). Além disso, estudos indicam que o investimento nos fatores relacionados à QVT, tais como o reconhecimento, terá impacto no compromisso e desejo das pessoas de permanecerem nas organizações (Andrew & Kent, 2007; Carvalho-Freitas, Silva, Farias, Oliveira, & Tette, 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnystsky, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004). Na mesma direção, estudos correlacionam positivamente o reconhecimento ao desempenho das organizações (Deeprise, 1994; Lawler, 2003); à motivação (Khan, Farooq, & Khan, 2010; Roberts, 2005) e à satisfação dos trabalhadores (Ali & Ahmed, 2009; Wilson, 1994). Em direção contrária, resultados de pesquisas apontam a falta de reconhecimento como fonte de mal-estar no trabalho (Ferreira, 2006).

Em face dos aspectos característicos e das lacunas de investigação registradas na análise da literatura nos campos da QVT e do reconhecimento no trabalho, a presente pesquisa se apoia na abordagem intitulada “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)”, proposta por Ferreira (2012). Esse enfoque de ergonomia se filia, epistemologicamente, à vertente de origem franco-belga dessa ciência do trabalho (Cazamian, Hubault, & Noulain, 1996; Montmollin, 1995; Wisner, 1994), que tem seus fundamentos teóricos e metodológicos nos campos da psicologia e da fisiologia. Nessa ótica, conforme assinalam Guérin, Laville, Daniellou, Durafforg e Kerguelen (2001), a função da Ergonomia da Atividade é “compreender o trabalho para transformá-lo”, ou seja, entender a lógica social do trabalho e do trabalhador e a lógica da produção para promover o diálogo e produzir interação de

objetivos, transformando o ambiente organizacional em um espaço de eficácia, eficiência e bem-estar.

Na EAA\_QVT, a Qualidade de Vida no Trabalho é assim definida:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2012, p.172).

Quanto à abordagem de reconhecimento, a presente pesquisa adota aquela proposta por Brun e Dugas (2007, p.20):

(...) o reconhecimento constitui um julgamento feito sobre a contribuição do trabalhador, tanto em termos práticos de trabalho quanto de investimento e mobilização pessoal. Além disso, ele consiste em avaliar os resultados deste trabalho e a ressaltá-los. O reconhecimento se pratica quotidianamente, regularmente ou pontualmente e se manifesta de modo formal ou informal, individual ou coletivo, privado ou público, financeiro ou não.

O ponto de partida da pesquisa se inscreve no contexto dos resultados obtidos em diagnóstico macroergonômico de QVT, realizado em uma instituição pública federal brasileira. A falta de reconhecimento individual e coletivo se evidenciou como o segundo fator mais crítico e estruturante das vivências de mal-estar no trabalho, impactando negativamente na QVT. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa consistiu em investigar, com base na análise da atividade em situação de trabalho, as causas mais profundas das vivências de mal-estar no trabalho relacionadas à falta de reconhecimento. A hipótese geral, do tipo descritiva (Amalberti, Montmollin, & Thereau, 1991), que orientou o processo de pesquisa foi a seguinte: “As características sociotécnicas presentes nas situações de trabalho no contexto estudado, principalmente os fatores condições, relações socioprofissionais e organização do trabalho associados empiricamente à falta de reconhecimento, colocam obstáculos diversos às estratégias operatórias individuais e coletivas dos servidores, configurando um custo humano crítico que, em consequência, impacta negativamente na percepção de QVT gerando nos trabalhadores sentimentos de mal-estar”.

### **Método**

A pesquisa se apoia numa abordagem multimétodo de natureza descritiva e um delineamento do tipo estudo de caso (Günther, 2006). O método busca, ainda, construir um quadro explicativo que permita compreender com rigor científico como se opera a “falta de reconhecimento” no contexto das situações de trabalho e, em consequência, seus impactos para a Qualidade de Vida no Trabalho. Utilizou-se a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), na perspectiva proposta por Guérin et al. (2001), como abordagem

de microdiagnóstico que, nesse caso, é uma continuação da etapa do macrodiagnóstico ergonômico de QVT realizada na instituição que serviu de campo à pesquisa.

### **Participantes**

Participaram voluntariamente da pesquisa 43 pessoas lotadas em uma gerência geral (Execut) relacionada à atividade meio, distribuídas em quatro gerências. O perfil dos participantes tem as seguintes características: sexo masculino 63%; média de idade dos participantes, 37 anos DP 11,6 (mínimo 20 e máximo 59 anos); casados (56%); com cursos de graduação (34%); servidores 70% (prestadores de serviços 30%), em cargo de nível médio (63,4%); tempo de lotação 7,6 anos (mínimo 0,16 e máximo 35 anos) e tempo de serviço na instituição 12,3 anos (mínimo 0,16 e máximo 35 anos). Tal perfil mostra que os participantes são portadores de certa maturidade profissional e experiência/vivência na instituição, requisitos que, em princípio, agregam maior confiabilidade aos dados coletados referentes às percepções dos sujeitos quanto às situações de trabalho.

### **Local**

A realização do estudo ocorreu em agência vinculada a um órgão público, cujas principais atribuições são fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros.

### **Instrumentos**

Os instrumentos utilizados na Análise Ergonômica do Trabalho e os respectivos objetivos foram os seguintes:

- Análise documental   ▪ Visou obter informações que caracterizassem o órgão, a Gerência Geral Execut e o contexto de trabalho;
- Grupo focal       ▪ Objetivou conhecer, com maior profundidade, a percepção dos trabalhadores sobre a “falta de reconhecimento” na Execut e no órgão;
- Observação livre   ▪ Buscou ter o primeiro acesso às situações de trabalho; estabelecer contato mais direto com os trabalhadores e definir critérios para a escolha de situações recorrentes de falta de reconhecimento no trabalho;
- Observação sistemática   ▪ Teve por finalidade compreender uma situação de trabalho típica, na modalidade de relato cursivo participativo (crônica da atividade), que expressasse a “falta de reconhecimento” no trabalho na Execut, identificando etapas, procedimentos administrativos, recursos tecnológicos, ações e protagonistas.

### **Procedimentos**

Análise documental - As informações foram coletadas nas seguintes fontes secundárias: (a) na internet, no próprio sítio da instituição, por exemplo, organograma, normas e relatório de gestão institucional; (b) em documentos fornecidos pela organização, por exemplo, composição do quadro, demanda de trabalho e número de afastamentos por licença médica da instituição e da Execut.

Grupos focais – Realizaram-se quatro sessões de grupo focal (GF), conforme abordagem proposta por Iervolino e Pelicioni (2001) e Kind (2004), abrangendo 43 participantes, com as seguintes características metodológicas: (a) a composição dos integrantes de cada GF se orientou pela combinação de tipo de vínculo empregatício diferenciado e cargo/função e, assim chegou-se às seguintes composições: um grupo de trabalhadores terceirizados (n=13), dois grupos de servidores concursados (n=12; n=7) e um grupo de servidores com cargo de gestores (n=11); (b) cada sessão de GF teve uma

duração aproximada de três horas; (c) as sessões de GF foram conduzidas com base no uso de um formulário contendo quatro questões: “Quando penso no meu trabalho na Execut, as três situações que mais expressam a falta de reconhecimento do trabalho na Execut e no órgão são...”; “Como consequência principal, essas situações me provocam...”; “Para enfrentar tais situações (evitar, prevenir, atenuar), eu busco...” e “As minhas três principais sugestões para promover o reconhecimento do trabalho na Execut e no órgão são...”. O formulário tinha ainda dados de identificação demográfica (ex. sexo) e profissiográfica (ex. tempo de trabalho na lotação); (d) tendo como suporte o uso do formulário e suas respectivas questões, as sessões foram conduzidas por uma moderadora (pesquisadora) e uma observadora, com base em três passos interdependentes: a primeira etapa focada na reflexão individual; a segunda etapa voltada ao debate em subgrupos; e a terceira etapa focada no debate em plenária dos membros do GF, buscando identificar consensos, hierarquização dos fatores estruturantes da “falta de reconhecimento no trabalho” e ordenamento de sugestões pelo critério de prioridade.

Observação livre: realizou-se na Gerência W da Execut, composta de duas subgerências “A” e “B”, escolhida em função da demanda de intervenção ergonômica por parte do gestor, do maior quadro de pessoal (15 servidores e 18 prestadores de serviço), das queixas relativas à organização precária do trabalho, ao estilo de gestão ineficaz, à sobrecarga de trabalho, à informática de viés tecnocêntrico e às condições inadequadas de trabalho, que corroboraram os resultados da etapa de macrodiagnóstico ergonômico, além de indícios de adoecimento e desejo de servidores de mudança de

área, inclusive de servidores recém-nomeados. A escolha da Gerência W teve a anuência da gestora e do gestor substituto da Execut.

Durante a observação, buscou-se conhecer as situações de trabalho típicas nessas subgerências, respectivas atribuições e tarefas que orientam as atividades dos servidores, a fim de escolher a situação de trabalho para a observação sistemática. A coleta de dados se apoiou no uso de um “diário de campo” (anotações manuais) e gravações (com consentimento) de alguns relatos pontuais de dois servidores, visando não perder a riqueza e a complexidade do relato sobre as situações típicas de trabalho. As observações livres foram realizadas no horário de expediente, perfazendo um total de aproximadamente 12 horas.

Observações sistemáticas: a etapa de observação livre possibilitou escolher a execução da tarefa “alteração de dados bancários”, realizada na subgerência “B”, para a operacionalização da observação sistemática. A escolha foi validada consensualmente com a participação de dois servidores, a subgerência “B” e o gestor da Gerência W, com base nos critérios de carência de ferramentas de informática necessárias para a execução da tarefa; falta de autonomia para desenvolver a tarefa do início ao fim; entendimento dos servidores e gestores consultados de que a tarefa é atribuição da área financeira e que não pertence ao organograma da Execut.

A observação sistemática foi conduzida por meio de relato cursivo participativo (ex. o servidor, em interação com a pesquisadora, verbaliza o passo a passo da execução de sua tarefa), abrangendo todas as áreas envolvidas com a tarefa (subgerência “B” da Execut, área de suporte e de desenvolvimento da informática e duas subgerências da financeira: tesouraria e contabilidade). A coleta de dados em situações de trabalho se

apoiou na utilização do “diário de campo”, gravação de relatos sobre a execução da tarefa e acompanhamento do uso dos aplicativos (ex. telas, navegação) em oito sistemas informatizados utilizados para a execução da tarefa “alteração dos dados bancários”.

### **Tratamento dos Dados**

Os dados da análise documental foram tratados com base na leitura exploratória dos documentos que permitiu identificar, por exemplo, a evolução da demanda de serviços, do quadro de pessoal e do adoecimento dos servidores. Os dados provenientes das sessões de grupo focal foram tratados por meio da análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977), validada por dois juízes. A análise dos dados gerou como produto: categorias, temas e frequência das verbalizações. Para complementar a análise, foram elaboradas as “nuvens de palavras”, com o uso do *software* Wordle (versão 2009). As “nuvens de palavras” são usadas para demonstrar, de maneira visual, a frequência de ocorrência das palavras em um texto. À medida que se eleva o número de vezes que a palavra aparece em um texto, o *software* aumenta o tamanho da fonte usada para exibir essa palavra. Os resultados da análise de conteúdo foram ratificados por meio das “nuvens de palavras”, produzidas pelo *software* Wordle, e contribuíram também para nortear a escolha das tarefas sobre as quais se realizam as observações livres e sistemáticas. Utilizou-se estatística descritiva para o tratamento dos dados demográficos e profissiográficos dos participantes dos grupos focais.

Quanto aos dados da “observação livre”, eles foram tratados com base na análise dos registros efetuados, interpretação do encadeamento do processo de trabalho e

definição de critérios para escolha de uma tarefa representativa da “falta de reconhecimento” a ser observada sistematicamente para uma análise minuciosa. E, finalmente, os dados resultantes da “observação sistemática” foram organizados e ilustrados por meio de uma representação gráfica de fluxo de processo, considerando-se as distintas etapas da atividade “alteração de dados bancários”, executada nas cinco áreas (subgerência “B”, suporte, desenvolvimento, tesouraria e contabilidade). Utilizou-se o *software* Bizagi (versão 10) para o tratamento e sistematização dos dados provenientes dos registros feitos em situação de trabalho.

Os fluxos que compõem a atividade “alteração de dados bancários” foram validados (Guérin et al., 2001) mediante a restituição (quantas vezes se fizeram necessárias) dos fluxos aos participantes da pesquisa. Na etapa final, participaram dois prestadores de serviço, um gestor e três servidores oriundos das áreas implicadas (Subgerência “B”, suporte, desenvolvimento, tesouraria, contabilidade) com a tarefa “alteração de dados bancários”. Todos os participantes têm larga experiência de trabalho nas respectivas áreas implicadas.

## **Resultados**

O delineamento metodológico permitiu obter um conjunto de resultados que fornecem um quadro explicativo sobre a “falta de reconhecimento” no contexto das situações de trabalho do órgão, as vivências de mal-estar e seus impactos para a Qualidade de Vida no Trabalho. Inicialmente, os dados provenientes da análise documental possibilitaram identificar indicadores mais globais que, certamente,

contribuem para contextualizar o cenário no qual se inscreve a “falta de reconhecimento”.

A figura 1 mostra a relação entre o crescimento da demanda de trabalho, o quantitativo de servidores e a projeção desses indicadores para o ano de 2014. Constatase nítido descompasso entre os indicadores, evidenciando aumento significativo da carga de trabalho no período analisado, que se agrava à medida que os servidores vão se aposentando e, concomitantemente, eleva o quantitativo de demandas. A não realização de concursos públicos para reposição e evolução do quadro de pessoal, bem como as dificuldades de retenção de servidores, em face, sobretudo, da política salarial, são fatores que contribuem para compreender os resultados apresentados pela figura 1.

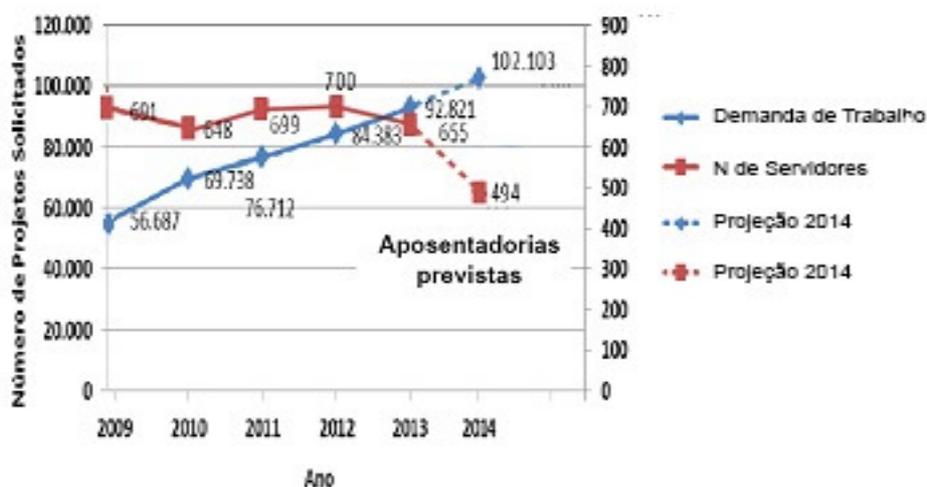


Figura 1 - Demanda de trabalho, Número (N) de Servidores e Projeções

Os dados encontrados sobre o número de afastamentos médicos no órgão, registrados no período de 2009/2012, sugerem um dos possíveis impactos do descompasso entre os indicadores evidenciados pela figura 1. Nesse caso, a quantidade

de afastamentos na categoria de “dois a quinze dias” (N=1.437) é significativamente maior que nas categorias “até dois dias” (N=1.078) e “acima de quinze dias” (N=449).

No que concerne à unidade organizacional investigada na pesquisa, a Execut, os resultados mostram duas especificidades: (a) contrariamente à tendência global (figura 1) no que se refere ao número de servidores houve aumento de 5% no período 2011/2012; e (b) aumento brutal da demanda de trabalho, que no período se elevou cerca de 1.100% (figura 2). Especificidades que, no caso da Execut, são reveladoras de um contexto organizacional mais crítico.

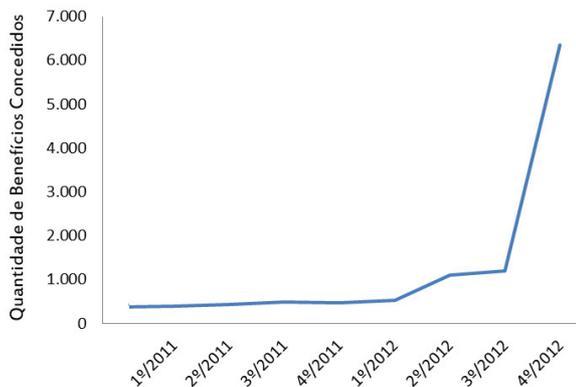


Figura 2 – Evolução da quantidade de benefícios concedidos entre 2011 e 2012

A evolução dos afastamentos por licença médica na Execut no período 2011/2012 corrobora tal criticidade (figura 3) e agrega um dado importante para a compreensão do cenário organizacional que serviu de campo à pesquisa.

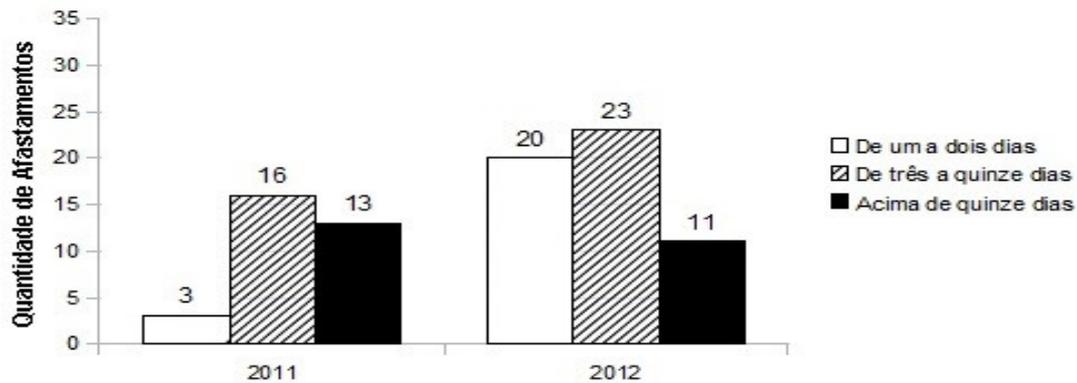


Figura 3 – Afastamentos por licença médica na Execut (2011/2012)

Com base nos indicadores globais do órgão e da Execut, foram identificadas, com o uso dos grupos focais, as situações que mais expressam, na ótica dos participantes, a falta de reconhecimento no trabalho no contexto da Execut (figura 4).

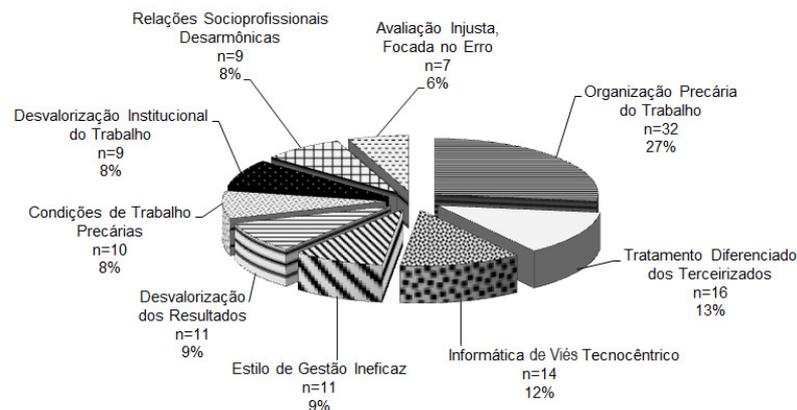


Figura 4 – Situações que mais expressam a falta de reconhecimento no trabalho

Os fatores identificados ratificam os resultados encontrados na etapa de investigação macroergonômica. Todavia, nesse nível analítico, o fator “organização de trabalho” aparece com maior destaque na produção da “falta de reconhecimento” nos âmbitos do órgão e na Execut. O uso complementar do método “nuvem de palavras”

(*software* Wordle, versão 2009) mostrou aderência aos resultados obtidos pelos grupos focais, corroborando a confiabilidade dos achados (figura 5).



Figura 5 – Situações que mais expressam a falta de reconhecimento no trabalho

Nessa etapa da investigação foi possível reformular e refinar a hipótese geral (Guérin et al., 2001) nos seguintes termos: “As características da organização do trabalho colocam obstáculos diversos aos sujeitos, configuram um custo humano peculiar e, por dificultarem a construção de modos operatórios apropriados suficientes, dão origem aos sentimentos de não reconhecimento no trabalho e outras manifestações de mal-estar que, globalmente, comprometem a QVT”.

O fator “organização do trabalho” serviu de parâmetro principal tanto para a escolha da tarefa quanto da situação de trabalho analisada por meio da observação sistemática. Com base nesse recorte e nos contatos com gestores e servidores da Gerência W da Execut, a tarefa “alteração de dados bancários” foi escolhida para observação sistemática, tendo como parâmetros os seguintes critérios: carência de ferramentas de informática necessárias à execução da tarefa; falta de autonomia para desenvolver a tarefa do início ao fim; entendimento dos servidores e gestores consultados de que a tarefa é atribuição de outra área (a financeira), pois sequer consta

do rol de atribuições da Execut. A escolha da tarefa foi validada, consensualmente, por servidores e gestores da Gerência W.

Conforme sugere o nome da tarefa, a “alteração de dados bancários” consiste, do ponto de vista prescrito, em atualizar as informações contábeis registradas do beneficiário em virtude de mudanças de sua situação bancária (ex. troca de banco ou de agência bancária). A análise do trabalho prescrito mostrou que a operacionalização dessa tarefa engloba e implica diversas áreas do órgão, como mostra a tabela 1:

Tabela 1 – Execução da tarefa “alteração de dados bancários”: atribuições das áreas

Áreas	Atribuições
Execut	Coordenar, supervisionar, executar e acompanhar as atividades técnico-operacionais relativas à implementação, ao pagamento e ao encerramento de processos de benefícios nas categorias 1 e 2.
Gerência W	Coordenar, supervisionar e executar atividades técnico-operacionais relativas à implementação, pagamento e acompanhamento de processos de benefício na categoria 2, padrões Alfa e Beta.
Subgerência A	Supervisionar e executar atividades técnico-operacionais relativas à implementação, pagamento e acompanhamento de processos de benefícios na categoria 2, padrão Alfa.
Subgerência B	Supervisionar e executar atividades técnico-operacionais relativas à implementação, pagamento e acompanhamento de processos de benefícios na categoria 2, padrão Beta.
Financeira	Gerenciar os recursos orçamentários e financeiros da instituição.
Tesouraria	Emitir os pagamentos de todos os compromissos da instituição no país e no exterior.
Contabilidade	Orientar e acompanhar a gestão dos recursos financeiros da instituição.
Informática	Aprimorar a estrutura de Tecnologia da Informação.
Suporte	Atender usuários externos com erro no sistema e prestar suporte para os usuários internos.
Desenvolvimento	Desenvolver, manter e integrar aplicações.

Com base no relato cursivo participativo, produto da observação sistemática, pode-se identificar uma situação crítica que coloca o fator “organização do trabalho” na origem da falta de reconhecimento no trabalho e, portanto, da ocorrência de vivências de mal-estar no trabalho. Tal situação crítica teve como “ponto de partida” o aviso do banco sobre a impossibilidade de pagamento do “benefício de suporte” concedido pelo

órgão a uma cidadã-usuária. Benefício que a possibilitaria criar as condições para o efetivo uso da finalidade (formação científica) do tipo de concessão aprovada. O diagnóstico da causa do não pagamento revelou que a sua não efetivação ocorreu devido ao preenchimento incorreto dos dados bancários no formulário eletrônico: a cidadã-usuária não havia digitado o “X” do código da agência bancária.

O processo de trabalho empreendido por gestores, servidores e colaboradores envolvidos na solução do problema constatado foi objeto da análise ergonômica do trabalho. Os resultados obtidos com base no relato cursivo participativo, após validação com os participantes (Guérin et al., 2001), possibilitaram produzir um fluxo do conjunto de ações que caracterizam nesse caso a atividade “alteração de dados bancários”.

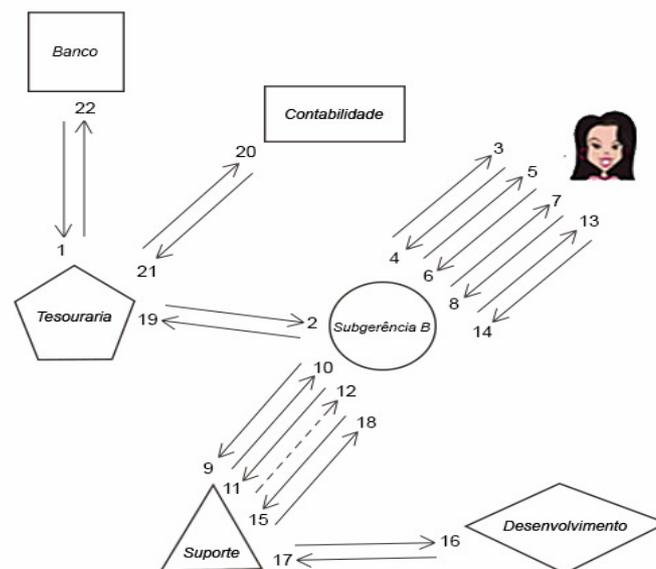


Figura 6 – Fluxo das atividades “alteração dos dados bancários” para a concessão do benefício à usuária-cidadã: instituições, áreas implicadas e interações

Para melhor compreensão do fluxo (figura 6), a Tabela 2 apresenta o “passo a passo” empregado para operacionalizar a tarefa e, desta forma, efetivar a concessão do benefício à usuária-cidadã.

Tabela 2 – Ações do fluxo das atividades para a “alteração de dados bancários”

Passos	Protagonistas	Ações	Sistemas	Dias
1	Bancário	Comunica a impossibilidade de pagamento da ordem bancária	e-mail	Início
2	Prestador 1	Solicita providências	e-mail	0
3	Servidor 1	Informa erro nos dados bancários	A, Y, e-mail	0
4	Usuária	Indica dados bancários corretos	e-mail	0
5	Servidor 1	Solicita correção (inclusão do X)	A, Y, e-mail	5
6	Usuária	Comunica erro no sistema Y	Y, e-mail	0
7	Servidor1	Solicita imagem de erro	e-mail	1
8	Usuária	Envia imagem de erro	Y, e-mail	0
9	Servidor 1	Solicita intervenção	e-mail	1
10	Prestador 2	Solicita imagem de erro	e-mail	1
11	Servidor 1	Encaminha imagem de erro	Y, e-mail	0
		Subgerência B aguarda retorno da Informática		24
12	Chefe 1 e Servidor 1	Subgerência B altera dados bancários (inclui X no Sistema A) – Procedimento não padronizado	A	0
13	Servidor 1	Comunica alteração dos dados bancários e solicita conferência	Y, e-mail	0
14	Usuária	Confirma dados bancários	e-mail	0
15	Chefe 2	Solicita alteração dos dados bancários (inclusão do X no Sistema Y)	e-mail	0
16	Prestador 3	Analisa e encaminha a demanda	J, e-mail	0
17	Prestador 4 e Chefe 3	Atualiza dados bancários e devolve demanda	J, P, T	0
18	Prestador 3	Notifica a inclusão do X no Sistema Y	e-mail	0
19	Chefe 2	Envia solicitação de pagamento	Y, e-mail	1

20	Prestador 1	Confere dados bancários e encaminha solicitação de pagamento	Y, A, C, S	0
21	Servidor 2	Altera solicitação de pagamento (inclui X no Sistema C) e devolve demanda	C, S	0
22	Prestador 1	Gera nova ordem bancária	C, S, e-mail	1

Os registros efetuados durante a observação sistemática, ilustrados pela figura 6 e pela tabela 2, permitiram identificar alguns indicadores quantitativos que caracterizam a situação analisada: (a) implicou 22 ações distintas; (b) envolveu a participação de 11 sujeitos (3 gestores, 2 servidores, 4 prestadores, um bancário, uma usuária-cidadã); (c) produziu 21 mensagens por *e-mail*; (d) utilizou-se de 41 páginas distintas nos aplicativos utilizados; (e) demandou o uso de 8 sistemas informatizados distintos; (f) envolveu 5 áreas do órgão; e (a) demandou 34 dias para a execução da tarefa.

Ao longo do processo de acompanhamento das ações dos sujeitos implicados com a tarefa, foi possível registrar verbalizações do relato cursivo participativo que expressam exigências típicas que caracterizam o custo humano proveniente do modelo de organização do trabalho, e que orientam a execução da atividade observada. Tais falas se reproduziram de modo mais significativo durante as sessões dos GF's. Nesse caso, merecem destaque as seguintes falas que expressam percepções de mal-estar no trabalho ([ ] nossos):

“[A gente tem] a sensação de impotência, de não poder fazer nada, gera raiva, vontade de dedicar aos estudos e passar em outro concurso. Gera também a vontade de falar umas verdades, sair e deixar as coisas explodirem.”; “Desmotivação, estresse, desapontamento, sentimento de incapacidade, dores musculares, náuseas, preocupação constante, ansiedade.”

A percepção de não reconhecimento, decorrente da situação analisada, está presente nas seguintes falas: “Problemas constantes de falta de ferramentas na informática para facilitar o trabalho, por exemplo, enviar e-mail pedindo algo que em tese somos autorizados a fazer.”; “Quando há uma grande demanda de trabalho e, ao ser resolvida com êxito, não se ouve nem um obrigado.”; “Quando em alguns casos demoramos dois ou três dias para fazer trabalhos complexos e não temos retorno, com um agradecimento da parte solicitante.”; “Nunca recebemos elogios, apenas críticas.”; “Realizamos trabalho de ‘garçom’, carregando o problema de um setor a outro”.

Os resultados da análise ergonômica do trabalho colocaram também em evidência queixas relativas à falta de planejamento mais racional da tarefa; à baixa autonomia para resolução da tarefa – ex. forte dependência de outras áreas (informática, financeira); à divisão pouco adequada de tarefas; e ao “sentimento de desconfiança” para liberar o uso de funcionalidades do sistema informatizado, retardando a solução do problema relativo à concessão do benefício à cidadã-usuária. Tais queixas corroboram as fontes de mal-estar já assinaladas.

Para atenuar ou eliminar os impactos negativos provenientes das exigências do custo humano do trabalho na situação estudada – impactos que estão na origem das vivências de mal-estar, principalmente aqueles que repercutem na falta de reconhecimento no trabalho – os participantes estruturam modos operatórios específicos e singulares. Algumas verbalizações ilustram esses modos operatórios:

“Procuro tratar com lealdade os técnicos da informática, até mesmo convidando-os para eventos (lanches) quando ocorrem na gerência.”; “Busco contatar meus superiores para também pressionarem pela resolução do problema.”; “Busco prever,

antecipar situações e agir proativamente, executando tarefas semelhantes ou rotineiras de maneira diferente e buscando melhorar sua execução ou mudar a rotina.”; “Buscamos, nós mesmos, reconhecer nosso trabalho.”; “Busco envolver os colegas nas atividades diárias, dizendo que há oportunidade para todos. Crio momento de descontração, solicito ajuda, mesmo sabendo fazer o trabalho, como forma de aumentar a autoestima dos colegas.” Quando determinado modo operatório não produz o resultado desejado, um participante afirma que nesses casos o jeito é se “Conformar, sentar, calar, pensar que é por pouco tempo. Botar fones de ouvidos e ir trabalhar”.

Tais resultados permitem, portanto, confirmar a hipótese específica, ou seja, as características da organização do trabalho (ex. número de ações necessárias; áreas, sistemas e sujeitos implicados; divisão inadequada do trabalho) colocam obstáculos diversos aos sujeitos (ex. falta de autonomia para uso do sistema informatizado), configuram um custo humano peculiar (ex. exigências cognitivas, físicas, afetivas) e, dificultando ou inviabilizando a construção de modos operatórios apropriados suficientes dos sujeitos implicados, dão origem às percepções de não reconhecimento no trabalho e outras manifestações de mal-estar que, globalmente, comprometem a QVT.

### **Discussão**

O contexto organizacional no qual se inscreve o objeto da investigação empreendida revela contornos e, sobretudo, características que permitem melhor compreender os determinantes mais gerais da falta de reconhecimento no trabalho. Os resultados encontrados mostram: (a) nítido descompasso entre evolução da demanda de

projetos e o número efetivo de pessoal da instituição; (b) um número significativo de afastamentos médicos registrados no período de 2009 a 2012; (c) embora na Execut tenha havido aumento do número de servidores, contrariando a tendência global do órgão, o crescimento da demanda de trabalho foi largamente superior (cerca de 1.100%); e (d) também no caso específico da Execut, constatou-se crescimento (68%) do número de afastamentos por motivo de saúde, entre 2011 e 2012. Seria esse cenário organizacional crítico diferente do que apontam resultados encontrados na literatura? A revisão da literatura fornece pistas para se afirmar que não. O que ocorre na instituição estudada revela semelhança com o que se opera no mundo do trabalho.

Parece ser marca dos “tempos modernos” o ideário corporativo de se produzir “mais com menos”, ou seja, maior produção com menor contingente, menor tempo e menor custo, mediante a implantação de formas supostamente enxutas de gestão e organização do trabalho, incrementadas pelas tecnologias computacionais de alta velocidade que geram, entre outros efeitos, a intensificação e maior densidade de trabalho (Costa, Lacaz, Jackson Filho, & Vilela, 2013; Ferreira, 2001; Pina, 2012). Em consonância com esse cenário, a literatura aponta os reflexos da intensificação do trabalho em termos de acidentes, adoecimento e morte de trabalhadores em vários países (Chagas, Salim, & Servo, 2011; Costa et al., 2013). Nesse contexto crítico de risco permanente para a saúde, os trabalhadores buscam construir estratégias diversas (ex. de defesa) para eliminar e/ou atenuar os desgastes e as vivências de mal-estar no trabalho. Nem sempre tais estratégias são eficazes, e a ansiedade, o medo e os desgastes físicos e mentais vão se acumulando, configurando quadro típico dos casos de *burnout* (Bernardo, Seligmann-Silva, Maeno, & Kato, 2011; Mendes, 2007).

Além dos resultados mais globais, o exame mais específico dos resultados delinea os contornos das situações de trabalho que estão na origem da “falta de reconhecimento” no órgão e, sobretudo, na Execut, evidenciando aspectos pertinentes e interessantes em relação à literatura, especificamente no que diz respeito à “organização precária do trabalho”, às “relações socioprofissionais desarmônicas”, ao “estilo de gestão ineficaz” e à “desvalorização dos resultados”. Nesse sentido, cabe destacar o seguinte:

- A “organização precária do trabalho” encontrada é apontada como principal promotora da “falta de reconhecimento”, o que corrobora os resultados da literatura que indicam que esses dois construtos são correlatos. A organização do trabalho em que impera a impossibilidade de negociação dificulta o reconhecimento e torna mais problemática a superação do sofrimento dos trabalhadores (Dejours, 1993; Mendes, 2008; Mendes & Morrone, 2002).
- As “relações socioprofissionais desarmônicas” constatadas estão relacionadas às interações sociais nas situações de trabalho. A literatura aponta que relações socioprofissionais abertas, democráticas e justas favorecem o processo de reconhecimento, prazer e transformação de sofrimento (Dejours, 2004; Martins, 2008; Mendes, 2008; Paschoal, 2013). O inverso é, portanto, verdadeiro, ou seja, relações socioprofissionais desarmônicas não favorecem o reconhecimento.
- O “estilo de gestão ineficaz” evidenciado pelos resultados da pesquisa diz respeito às novas modalidades de gestão do trabalho. Estudos indicam aumento do sofrimento mental dos trabalhadores relacionado às novas formas de gestão do trabalho, características do neoliberalismo, focadas em resultados, permeadas pela relação paradoxal entre o prazer e a angústia, a autonomia e o controle, o reconhecimento e a rejeição, as gratificações e as sanções, a liberdade num universo prescrito (Gaulejac, 2012; Le Goff, 1999; Petersen & Willig, 2004; Renault, 2000).
- Quanto à “desvalorização dos resultados”, um balanço de pesquisas realizadas no Canadá mostra uma relação estreita entre mal-estar psicológico e falta de reconhecimento que pode ser advinda da desvalorização dos resultados do trabalho. A estimativa é que a falta de

reconhecimento multiplica por quatro o risco de vivências de estresse (Brun & Dugas, 2007).

Verificou-se uma lacuna na literatura pesquisada de artigos que relacionassem os fatores “informática de viés tecnocêntrico”, “condições de trabalho precárias”, “tratamento diferenciado dos terceirizados”, “desvalorização institucional do trabalho” e “avaliação injusta, focada no erro” com o fator “reconhecimento”. Trata-se, portanto, de uma contribuição original da presente pesquisa, ou seja, tais fatores se mostram empiricamente associados com os relatos encontrados sobre a falta de reconhecimento no trabalho no contexto organizacional estudado. Isto se destaca da literatura examinada que vem mostrando que o reconhecimento está relacionado com: a Qualidade de Vida no Trabalho (Bom Sucesso, 2002; Fernandes, 1996; Hackman & Oldham, 1975); o compromisso e desejo das pessoas em permanecerem nas organizações (Andrew & Kent, 2007; Carvalho-Freitas et al., 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004); o desempenho das organizações (Deeprise, 1994; Lawler, 2003); a motivação (Bourcier & Palobart, 1997; Khan et al., 2010; Roberts, 2005); e a satisfação dos trabalhadores (Ali & Ahmed, 2009; Wilson, 1994).

Refinando e aprofundando o processo de investigação, a AET, por meio da análise da atividade “alteração de dados bancários”, permitiu indicar as causas do mal-estar no trabalho relativas à “organização precária do trabalho”, principal fator promotor da “falta de reconhecimento”. A observação sistemática evidenciou um modelo de gestão taylorista, caracterizada pela separação entre a concepção e a execução do trabalho (Dal Rosso, 2008; Leite, 2013). Os servidores relataram queixas relativas: à falta de planejamento mais racional da tarefa; à baixa autonomia para resolução da

tarefa – ex. forte dependência de outras áreas (informática, financeira) e à divisão pouco adequada de tarefas.

Tais relatos são confirmados em diversos estudos no campo da Ergonomia (Grosjean & De Weerd, 2005), constituindo obstáculos para a construção de estratégias operatórias mais apropriadas para responder ao que está estabelecido no trabalho prescrito. No que concerne à questão da autonomia no trabalho, ela tem sido desde sempre um fator fundamental para um modelo de gestão do trabalho que pretenda promover a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações públicas (Carneiro, 2013). Ademais, resultados de pesquisa apontam uma relação inversa entre autonomia e estresse ocupacional (Canova & Porto, 2010; Silva, Porto & Paschoal, 2010). Conforme assinala Paschoal (2013), características organizacionais – tais como práticas, políticas corporativas, configurações de poder, valores, oportunidades e condições de trabalho – podem proporcionar a autonomia, a valorização e a integração do trabalhador e, em consequência, influenciam o bem-estar no trabalho.

Os registros efetuados durante a observação sistemática permitiram identificar o número excessivo de ações, sujeitos, sistemas, mensagens por *e-mail*, páginas de aplicativos, sistemas informatizados, áreas implicadas e tempo para a alteração dos dados bancários (inclusão do dígito verificador da agência bancária) da cidadã-usuária. Apesar de todos esses elementos, o servidor e o gestor da subgerência B tiveram de implementar um procedimento não padronizado para a solução do problema. A esse respeito, diversos estudos alertam sobre o risco que a sobrecarga de trabalho, a pressão da demanda e a necessidade de transgredir para poder atingir os objetivos do trabalho

podem impactar sobre o grau de insatisfação dos trabalhadores, o alcance dos objetivos das tarefas e o funcionamento adequado do sistema (Cazamian et al., 1996).

Em função das exigências detectadas e da ineficácia das estratégias de mediação para lidar com as dificuldades encontradas, os servidores relataram a existência de um elevado Custo Humano do Trabalho. Segundo Medeiros (2011), os estudos realizados em órgãos governamentais das esferas federal e estadual alertam para o custo cognitivo como uma dimensão de elevada exigência do Custo Humano do Trabalho, e atestam que as exigências relativas à concentração mental intensa, à resolução de problemas e à gestão operatória para lidar com imprevistos que ocorrem nas situações de trabalho como os mais exigidos dos trabalhadores (Almeida, 2007; Carneiro & Ferreira, 2007; Diniz, 2006; Ferreira & Mendes, 2003; Lima, 2008). No caso da tarefa observada “alteração de dados bancários”, o custo cognitivo está fortemente associado à resolução de problemas e ao fato de os servidores terem de lidar com imprevistos.

Os resultados ratificam os achados de Daniel (2012), ao investigar os impactos da organização do trabalho à QVT na instituição pesquisada, e confirmam a hipótese específica: “as características da organização do trabalho (ex. número de ações necessárias; áreas, sistemas e sujeitos implicados; divisão inadequada do trabalho) colocam obstáculos diversos aos sujeitos (ex. falta de autonomia para uso do sistema informatizado), configuram um custo humano peculiar (ex. exigências cognitivas, físicas, afetivas) e, dificultando ou inviabilizando a construção de modos operatórios apropriados suficientes dos sujeitos implicados, dão origem à percepção de não reconhecimento no trabalho e outras manifestações de mal-estar que, globalmente, comprometem a QVT.

## Conclusão

Retomando o ponto de partida da pesquisa – investigar as causas mais profundas das vivências de mal-estar no trabalho, relacionadas à “falta de reconhecimento” – um dos fatores de maior criticidade, apontado na etapa do diagnóstico macroergonômico que serviu de macrorreferência da pesquisa, o percurso de investigação empreendido possibilitou construir um cenário explicativo do objeto de análise. As vivências de mal-estar no trabalho, relacionadas à falta de reconhecimento no trabalho, são de natureza multicausal.

Nessa perspectiva, as vivências de mal-estar no trabalho resultam, fundamentalmente, da combinação de múltiplos fatores:

- Do contexto organizacional crítico que se caracteriza pelo descompasso entre o aumento da demanda de tarefas e o número restrito de pessoal que, certamente, tem contribuído para os casos de afastamentos por motivo de saúde encontrados tanto no órgão quanto na unidade administrativa estudada. Trata-se de um cenário típico de intensificação do trabalho (ex. a sobrecarga induz a aceleração do ritmo de trabalho) que vem sendo descrito na literatura (Chagas et al., 2011; Costa et al., 2013; Ferreira, 2001; Pina, 2012).
- Da combinação de fatores relacionados à “organização do trabalho precária”, às “relações socioprofissionais desarmônicas”, ao “estilo de gestão ineficaz” e à “desvalorização dos resultados”. Tais achados confirmam resultados correlatos encontrados na literatura (Dejours, 2004; Gaulejac, 2012; Le Goff, 1999; Martins, 2008; Mendes, 2008; Mendes & Morrone, 2002; Paschoal, 2013; Petersen & Willig, 2004; Renault, 2000).
- Da contribuição de outros fatores, não evidenciados na literatura, tais como a “informática de viés tecnocêntrico”, as “condições de trabalho”, o “tratamento diferenciado dos terceirizados”, a “desvalorização institucional do trabalho” e a “avaliação injusta, focada no erro”. Tais fatores ajudam a explicar a falta de reconhecimento no trabalho.
- Do custo humano (exigências cognitivas, físicas e afetivas) gerado por uma organização do trabalho precária que, entre outros limites, separa a

concepção da execução das tarefas, restringe a autonomia de ação dos servidores e se apoia em uma divisão pouco adequada das tarefas. É esse custo humano crítico que dificulta a operacionalização de estratégias operatórias eficazes para, a um só tempo, garantir os objetivos do trabalho prescrito e a preservação do bem-estar no trabalho. Esses achados confirmam resultados de pesquisa no campo das ciências do trabalho e da saúde (Canova & Porto, 2010; Cazamian et al., 1996; Dal Rosso, 2008; Grosjean & De Weerd, 2005; Leite, 2013; Silva et al., 2010).

Esses múltiplos fatores, atuando de forma combinada, confirmam as hipótese geral e específica delineadas na pesquisa. Logo, os sentimentos de mal-estar no trabalho são a expressão da percepção da falta de QVT em face de um custo humano significativo, que nasce dos obstáculos para a operacionalização de estratégias operatórias suficientes devido às características de uma organização do trabalho precária.

Assim, os resultados encontrados revelam um distanciamento empírico evidente da concepção de QVT (Ferreira, 2012) adotada nesta pesquisa. Nesse sentido, a efetiva gestão organizacional e do trabalho constatada no órgão expressa normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que mais produzem mal-estar no trabalho do que promovem o bem-estar individual e coletivo, obstaculizando o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, e em consequência o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Os problemas vivenciados pelos servidores, expressos nas falas e comportamentos em situações de trabalho, dão origem ao predomínio de experiências de mal-estar no trabalho, da falta de reconhecimento institucional e coletivo que, certamente, impactam negativamente no âmbito do crescimento profissional.

Na mesma perspectiva de diálogo do teórico com o empírico, constata-se uma discrepância entre o conceito de reconhecimento, preconizado por Brun & Dugas

Tese de Doutorado  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPGPSTO)  
Universidade de Brasília – UnB

Brasília-DF-Março de 2014

(2007), e os achados da pesquisa. A avaliação da contribuição de cada servidor, tanto prática quanto de investimento e mobilização pessoal, em relação aos resultados alcançados se mostra ausente das práticas de gestão do trabalho. O reconhecimento do trabalho, em múltiplas possibilidades, está inequivocamente ausente no contexto organizacional investigado.

É nesse cenário que assume sentido a denominação do presente artigo. O cenário crítico resultante do elevado custo humano do trabalho, decorrente das estratégias de mediação pouco suficientes para lidar com as dificuldades encontradas para dar conta da tarefa, “aparentemente” simples (inclusão do dígito “x” da agência bancária da cidadã-usuária), mas que por meio da investigação viabilizada pela AET apresentou-se extremamente complexa, acarretou o predomínio de representações negativas, indicando a prevalência de mal-estar e comprometimento da QVT. Nesse sentido, o “x” da questão de QVT na situação estudada tem suas raízes na organização do trabalho precária, promotora de falta de reconhecimento, e traz consequências negativas para a visibilidade do órgão, pois impacta negativamente no cumprimento da sua missão e, em consequência, na satisfação dos usuários-cidadãos no que tange à qualidade e prestação dos serviços oferecidos.

Do ponto de vista aplicado, as contribuições da pesquisa mostram a necessidade urgente de reconcepção do processo de gestão do trabalho adotado. Um modelo de gestão do trabalho que possibilite uma solução de compromisso dinâmica e sustentável que combine bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia dos processos de trabalho. Observa-se que o “x” da questão para se promover a QVT no órgão parece estar centrado em ações que promovam a autonomia (ex. disponibilização e treinamento de

ferramentas e sistemas) e revejam as práticas de organização do trabalho (ex. aproximem a concepção da operação, permitam a divisão adequada das tarefas) e de reconhecimento.

Para uma agenda de pesquisa futura, sugere-se uma reaplicação do diagnóstico macroergonômico de QVT, realizado inicialmente em maio de 2010, para que seja viável verificar as possíveis alterações nos resultados, haja vista mudanças significativas constatadas no decorrer da pesquisa, tanto na estrutura organizacional (organograma) quanto na estrutura física (mudança da sede) da instituição. Sugere-se ainda a realização do diagnóstico microergonômico para análise dos demais fatores estruturantes de QVT.

Por fim, espera-se que tanto essa pesquisa quanto estudos futuros contribuam para que a verbalização de uma servidora, na etapa de diagnóstico macroergonômico, torne-se uma efetiva realidade: “Qualidade de Vida no Trabalho é ser reconhecida pelo trabalho que executo, ter liberdade para criar, participar da tomada de decisão, ser ouvida, conciliar trabalho e interesses pessoais, atuar na minha área de interesse, ter oportunidade de desenvolvimento e crescimento”.

**Referências:**

Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.

Almeida, C. P. (2007). *Custo Humano, Estratégias de Mediação e Cidadania: Atendimento Presencial ao Público em Agências da Previdência Social*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.

Amalberti, R., Montmollin, M., & Thereau, J. (Orgs.). (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège, France: Mardaga.

American Psychological Association. (2006). *Manual de estilo da APA: Regras básicas*. Porto Alegre, RS: Artmed.

ANACT. (2007). Les salariés face aux nouvelles exigences du travail. Paris: Rapport de l'Agence Nationale por l'Amelioration des Conditions de Travail (Anact).

Andrew, D. P. S., & Kent, A. (2007). The impact of perceived leadership behaviors on satisfaction, commitment and motivation: An expansion of the multidimensional model of leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), 35-56.

Baumgarten, M. (2006). Reestruturação produtiva e industrial. In A. D. Cattani e L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário: Trabalho e Tecnologia* (pp. 237-239). Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beh, L., & Rose, R. C. (2007). Linking QWL and job performance: Implications for organizations. *Performance Improvement*, 46(6), 30-35.

Bernardo, M. H., Seligmann-Silva, E., Maeno, M., & Kato, M. (2011). Ainda sobre a saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123), 8-11.

Bom Sucesso, E. P. (2002). Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Quality Mark.

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Les Éditions d'Organisation. (Collection Audit).

Bragard I., Dupuis G., Razavi D., Reynart C., & Etienne A. M. (2012). Quality of Work Life in doctors working with cancer patients. *Occupational Medicine*, 62(1), 34-40.

Brun, J. P, Dugas, N. (2007). *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens*. Quebec : Secretariat du Trésor : Centre d'Expertise en Gestion des Ressources Humaines. Disponível em <[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/reconnaissance\\_au\\_travail/reconn-trav\\_02.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/reconnaissance_au_travail/reconn-trav_02.pdf)>, acesso em: 28 novembro, 2011.

Canova, K. R., & Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, 11.

Carneiro, S. A. M. (2013). Cultura organizacional: o que pode dificultar ou facilitar a qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas. In: M. C. Ferreira; C. Antloga; T.Paschoal; R. R. Ferreira (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção* (pp. 281-297). Brasília: Paralelo 15.

Carneiro, T. L., & Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a Qualidade de Vida no Trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Psicologia (Florianópolis)*, 7, 131-158.

Carpentier-Roy, M.C. (2007). La reconnaissance au travail. Quebec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval. Disponível em <<http://www.cgsst.com/reconnaissance/fra/default.asp>>, acesso em: junho 2007.

Carvalho-Freitas, M. N.; Silva, L. M.; Farias, S. P. M.; Oliveira, M. S.; Tette, R. P. G.; (2013). Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho para pessoas com e sem deficiência. *Psico-USF*, 18(1), 109-120.

Cazamian, P., Hubalt, F., & Noulin, M. (sous la direction de) (1996). *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès.

Chagas, A. M. R., Salim, C. A., & Servo, L. M. S. (2011). Indicadores da saúde e segurança no trabalho: fontes de dados e aplicações. In: Chagas, A. M. R.; Salim, C. A.; Servo, L. M. S. (Org.), *A saúde e segurança no trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores* (pp. 290-328). Brasília: Ipea.

Costa, D., Lacaz, F. A. C., Jackson Filho, J.M., & Vilela, R. A. G.(2013). Saúde do Trabalhador no SUS: desafios para uma política pública. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 38 (127), 11-20.

Dal Rosso, S. (2008). Intensificação do Trabalho - Teoria e Método. In S. Dal Rosso, & J. A. Fortes (Orgs.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Época.

Daniel, J. B. (2012). *É-feito de coisas burocráticas: Impactos da Organização do Trabalho à Qualidade de Vida no Trabalho num Órgão Público Federal Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.

Deeprise, D. (1994). *How to recognise and rewards employees*. New York : AMACOM.

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale: de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition augmentée, Paris: Bayard Éditions.

Dejours, C. (2004). *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. S. Lancman & L. I. Sznclman (Orgs.), Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15.

Diniz, L. S. (2006). *Vivências de mal-estar e bem-estar no trabalho em central de atendimento governamental*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.

EUROPEAN FOUNDATION OF LIVING AND WORKING CONDITIONS.  
*Working organization and employee involvement in Europe*. Disponível em <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/30/en/1/EF1330EN.pdf>. Acesso em 17/07/2013.

Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, L. L. (2001) A intensificação do trabalho ou é proibido vacilar. In: F. Duarte (Org.), *Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo* (268-280). Rio de Janeiro: Lucerna.

Ferreira, M. C. (2008). Chegar feliz e sair feliz do trabalho: Aportes do Reconhecimento no Trabalho para uma Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. In: A. M. Mendes. (Org.), *Trabalho e Saúde: O Sujeito entre Emancipação e Servidão* (pp. 40-53). Curitiba: Juruá.

Ferreira, M.C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2ª ed.). Brasília: Paralelo 15.

Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar, Agir.

Gamero, C. (2009). Valoración de las características de los empleos por nativos e inmigrantes: el enfoque de la satisfacción com la vida. *Principios. Estudios de Economía Política*, 14, 93-111.

Gaulejac, V. <<Daniel Mercure & Mircea Vultur, La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec>>, *La nouvelle revue du travail* (on line), disponível em 30 março de 2012, acessado em 30 de setembro de 2013. URL: <http://nrt.revues.org/904>.

Gifford, B. D., Zammuto, R. F., & Goodman, E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47(1), 13-25.

Grosjean, V., & De Weerd C. R-V. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions: les effects du contrôle dans les centers d'appels. P.U.F. *Le travail human*, 68, 355-378.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.

Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa *Versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750

Iervolino, S. A., & Pelicioni, M. C. F. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 35(2), 115-121.

Khan, K.U., Farooq, S. U., Khan, Z. (2010). A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 180 -184.

Kind, L. (2004). Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. *Psicologia em Revista*, 10(15), 124-136.

Lawler, E. E. (2003). *Treat people right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. McGraw-Hill Irwin.

Le Goff, J. P. (1999). *La barbarie douce. La modernization aveugle des entreprises et de l'école*. Paris: Éditions La Dèouverte.

Leite, J. V. (2013). A luta contra a opressão do trabalho, o combate ao taylorismo e o uso adequado das proposições da ergonomia da atividade: caminho privilegiado de construção de uma qualidade de vida no trabalho efetivamente de interesse de quem trabalha. In: M. C. Ferreira; C. Antloga; T. Paschoal; R. R. Ferreira. (Orgs), *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção* (pp. 195-213). Brasília: Paralelo 15.

Lima, H. K. B. (2008). *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília.

Magalhães, G. F. O. (2006). *O sorriso que o relógio transforma em dor. Custo Humano do Trabalho, estratégias de mediação e Qualidade de Vida no Trabalho de camareiras de hotel* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília.

Martins, S. R. (2008). Tempo antes do adoecer: relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento no trabalho. In: A. M. Mendes (Org.), *Trabalho & saúde – O sujeito entre emancipação e servidão* (pp. 69-88). Curitiba: Juruá.

Mathieu, J. E., & Zajac, C. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Medeiros, L. F. R. (2011). “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.

Medeiros, L. F., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão de produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, 8(9), 9-34.

Mendes, A. M. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: A. M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas* (pp. 29-48). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mendes, A. M. (2008). *Trabalho e Saúde. O sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba: Juruá.

Mendes, A. M., & Morrone C. F.(2002). Vivências de prazer: sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: A. M. Mendes, L. O. Borges, & M. C. Ferreira (Org.), *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Universidade de Brasília.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Montmollin, M. (1995). *A Ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.

Moreno-Jiménez, M. P. et al. (2010). Satisfacción Laboral y Burnout en Trabajos Poco Cualificados: Diferencias entre Sexos en Poblacion Inmigrante. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265.

Organização Internacional do Trabalho - OIT. Acesso em 26 de abril de 2008 [http://www.oitbrasil.org.br/news/nov/ler\\_nov.php?id=3202](http://www.oitbrasil.org.br/news/nov/ler_nov.php?id=3202).

Paschoal, T. (2013). A cultura organizacional pode influenciar a qualidade de vida no trabalho? In: M. C. Ferreira; C. Antloga; T. Paschoal; R. R. Ferreira (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas*

*de Análise e Intervenção* (pp. 255-264). Brasília: Paralelo 15.

Petersen, A., & Willig, R. (2004). Work and Recognition. Reviewing New Forms of Pathological Developments. *Acta Sociologica*, 47 (4), 338-350.

Pina, J. A. (2012). *Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores na indústria automobilística: estudo de caso na Mercedes Bens do Brasil, São Bernardo do Campo* (Tese de Doutorado). Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Osvaldo Cruz, Rio de Janeiro.

Pished, M. H. M. (2012). Quality of Work life (QWL) and job stress among Iran public employees. *African Journal of Business Management*, 6(28), 8296-8308.

Prado, D. I. (2006). *O foco é no cidadão e o atendente como fica? Contexto de atendimento presencial, custo humano da atividade e Qualidade de Vida no Trabalho* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.

Renault, E. (2000). *Mépris social. Éthique et politique de la reconnaissance*. Paris: Éditions La Dèouverte.

Roberts, R. L. (2005). *Relationship between rewards, recognition and motivation at insurance company in the Western Cape*. University of the Western Cape.

Salanova, M., Gracia, F. & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. In J.M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo (pp. 35-63). Madrid. Síntesis.

Silva, L. S., Porto, J. B., & Paschoal, T. (2010). Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional. In: XXXIV Encontro da Anpad, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges Andrade, & A. V. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 300-330) Porto Alegre: Artmed.

Spilki, A., & Tittoni, J. (2005). O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável? *Psicologia & Sociedade*, 17(3), 67-73.

Wilson, T. B. (1994). *Innovative reward systems for the changing workplace*. United States of America: R. R. Donnelley & Sons Company.

Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Ministério do Trabalho MT/Fundacentro.

### **Conclusão:**

A pesquisa possibilitou avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em uma instituição pública brasileira, por meio da aplicação do Modelo Descritivo Teórico- Metodológico de Avaliação de QVT (Ferreira, 2012). Para tanto, realizaram-se duas etapas: o diagnóstico macroergonômico e o diagnóstico microergonômico.

Na etapa de diagnóstico macroergonômico, aplicou-se o instrumento quali/quantitativo denominado Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). Os resultados quantitativos apontaram que globalmente a instituição encontra-se na zona de bem-estar moderado (média=6,07) e os fatores considerados mais críticos na percepção dos servidores foram Organização do Trabalho (média=4,41 DP=1,74) e Reconhecimento e Crescimento Profissional (média=5,27 DP=2,26). Os resultados da parte qualitativa do IA\_QVT ratificaram os achados quantitativos, sendo que os núcleos temáticos estruturadores com maior representatividade de mal-estar no trabalho foram: “Estilo de Gestão Ineficaz” (35,16%); “Dificuldades de Relacionamento, Falta de Reconhecimento e de Perspectivas de Crescimento Profissional” (26,01%) e “Sobrecarga de Trabalho e Problemas com a Informática” (15,75%). Os resultados qualitativos e quantitativos possibilitaram formar a primeira “fotografia” da Qualidade de Vida no Trabalho da instituição.

Para completar a avaliação de QVT, a etapa do microdiagnóstico visou investigar, com base na análise da atividade em situação de trabalho, o “x” da questão - as causas mais profundas das vivências de mal-estar relacionadas à falta de reconhecimento. Esta etapa foi viabilizada por meio da aplicação da análise ergonômica

do trabalho (AET). Os resultados apontaram que as características da organização de trabalho (ex. número de ações necessárias; áreas, sistemas e sujeitos implicados; divisão inadequada do trabalho) colocam obstáculos diversos aos sujeitos (ex. falta de autonomia para uso do sistema informatizado) e configuram um custo humano peculiar (exigências cognitivas, físicas e afetivas). A dificuldade de construção de modos operatórios apropriados suficientes dos sujeitos implicados dá origem à percepção de não reconhecimento no trabalho e outras manifestações de mal-estar que, globalmente, comprometem a QVT. As contribuições da pesquisa mostram a necessidade de reconcepção do processo de gestão do trabalho adotado pela instituição.

Esta pesquisa enriquece a literatura, haja vista consolidar a abordagem intitulada “ergonomia da atividade aplicada à QVT”, na qual se adota o olhar preventivo, em que o trabalhador é o protagonista da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Ao contrário do olhar hegemônico, assistencialista que predomina na maioria dos estudos e práticas, nos quais segundo Ferreira et al. (2009), o trabalhador é considerado a variável de ajuste. Dessa forma, a abordagem adotada mostrou-se adequada ao percurso investigativo, haja vista o interesse em “compreender o trabalho para transformá-lo”.

### **Considerações Finais**

O percurso proporcionado por essa investigação permitiu observar que a evolução histórica do conceito de QVT se dá em um contexto de mudanças políticas, econômicas e sociais. O conceito evolui em um cenário produtivo caracterizado pela redução do papel do Estado, políticas governamentais de valorização do capital financeiro; flexibilização dos contratos de trabalho; aumento crescente das taxas de desemprego e exclusão social e baixa e instável expansão da riqueza para a sociedade como um todo.

Esse é o contexto do neoliberalismo e da globalização em que as fronteiras são derrubadas e as empresas transnacionais avançam em busca de mão de obra e matérias primas abundantes e baratas, oferecendo salários miseráveis, migrando de país em país, conforme as facilidades que encontram nos subsídios governamentais que lhes são oferecidos. Aliado a isso, o consumo das famílias é cada vez mais incentivado, facilitando-se a disponibilidade de crédito e o consequente endividamento.

O planeta dá sinais de exaustão provocada pela forma de exploração dos recursos naturais, pela geração de resíduos e pelo consumo desenfreado. Mudanças climáticas são observadas e a proposta do desenvolvimento sustentável que busca o equilíbrio entre desenvolvimento econômico, a gestão ambiental e o futuro das próximas gerações se fortalece. A crise econômica se evidencia e o final da primeira década do século XXI é marcado pelo estrangulamento de grandes economias, a americana e a europeia.

Nesse sentido, considerando-se o contexto global com o surgimento da preocupação com a finitude dos recursos naturais e com a redução das desigualdades

sociais oriundas do sistema capitalista, propõe-se um novo enfoque para o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho adotado na EAA\_QVT, a ótica socioambiental:

Sob a ótica socioambiental, a QVT é o conjunto de diretrizes, normas e ações que se caracteriza por um modo de produção que considera os resultados organizacionais, conciliando o uso sustentável de recursos naturais e de fontes de energia, a inclusão e a responsabilidade social em todas as relações, seja com os trabalhadores, clientes/usuários, fornecedores e a sociedade em geral.

## Apêndice



Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia  
Aplicada ao Setor Público (ErgoPublico)  
Instituto de Psicologia (IP)  
Universidade de Brasília (UnB)

### IA\_QVT

## Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento  
de QVT nas Organizações

*Prof. Dr. Mário César Ferreira*



Ergonomia da Atividade Aplicada à  
Qualidade de Vida no Trabalho

Brasília - DF, maio de 2010

O objetivo deste questionário é conhecer a sua opinião sobre a **Qualidade de Vida no Trabalho** (QVT) no [nome do Órgão]. Responda de forma **SINCERA** às afirmativas apresentadas abaixo.

**Muito Importante:** Não é necessário se identificar.

Os resultados individuais serão mantidos em sigilo e serão tratados de forma agrupada para fins de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Fique tranquilo(a), está garantido o sigilo de suas respostas. Desde já, agradecemos a sua participação.

Marque um **"X"** no ponto da escala que melhor representa a sua opinião nas afirmativas que se seguem sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no [nome do Órgão].

	Discordo Totalmente									Concordo Totalmente	
01 No [Órgão], as atividades que realizo são fonte de prazer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02 O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03 O reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva no...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04 Meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05 Há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06 As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07 Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

51 Existem dificuldades na comunicação chefia - subordinado

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

52 O comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo

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

53 No [Órgão], tenho livre acesso às chefias superiores

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

54 Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas

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

55 É fácil o acesso à chefia imediata

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

56 Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional

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

57 No [Órgão], existe forte cobrança por resultados

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

58 A temperatura ambiente é confortável

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

59 É comum o conflito no ambiente de trabalho

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

60 Posso executar o meu trabalho sem pressão

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

61 O posto de trabalho é adequado para a realização das tarefas

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

Meus comentários e sugestões:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ambiente de trabalho é harmoniosa

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

30 No [Órgão], o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido

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

31 A distribuição das tarefas é justa

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

32 O trabalho que faço é útil para a sociedade

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

33 No [Órgão], as condições de trabalho são precárias

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

34 Tenho a impressão de que para o [Órgão] eu não existo

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

35 Sinto-me **mais** feliz no trabalho no [Órgão] que em minha casa

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

36 O mobiliário existente no local de trabalho é adequado

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

37 No [Órgão], tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho

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

38 Falta tempo para ter pausa de descanso no trabalho

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

39 Sinto-me **mais** feliz no trabalho no [Órgão] que com a minha família

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

40 No [Órgão], as tarefas são repetitivas

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

41 Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários

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

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente																						
19 O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real no [Órgão]	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
20 No [Órgão], disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
21 Gosto da instituição onde trabalho	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
22 Há incentivos do [Órgão] para o crescimento na carreira	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
23 A sociedade reconhece a importância do meu trabalho	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
24 O apoio técnico para as atividades é suficiente	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
25 Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
26 O tempo de trabalho que passo no [Órgão] me faz feliz	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
27 No [Órgão], minha dedicação ao trabalho é reconhecida	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
28 Há confiança entre os colegas	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
29 A convivência no	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente																						
42 Minha chefia imediata tem interesse em me ajudar	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
43 Sinto-me <b>mais</b> feliz no trabalho no [Órgão] que com os meus amigos	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
44 O ritmo de trabalho é excessivo	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
45 Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
46 No [Órgão], recebo incentivos de minha chefia	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
47 As normas para execução das tarefas são rígidas	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
48 O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
49 A comunicação entre funcionários é insatisfatória	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
50 É comum a não conclusão de trabalhos iniciados	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<table border="1"><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

08 O local de trabalho é confortável	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09 Minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 Existe fiscalização do desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 O reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva no [Órgão]	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12 O [Órgão] oferece oportunidade de crescimento profissional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 Minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 Tenho liberdade na execução das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 O material de consumo é suficiente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16 Sinto que o meu trabalho no [Órgão] me faz bem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17 A prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 O espaço físico é satisfatório	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Brasília - DF, Maio de 2010.

**Por favor, informe os dados do seu perfil**

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Estado Civil:

( ) Solteiro ( ) Casado

( ) Divorciado/Separado ( ) Outros: \_\_\_\_\_

Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental Incompleto

( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Médio Completo ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado

( ) Doutorado ( ) Pós-Doutorado

Situação Funcional: ( ) Programa de Iniciação ao Trabalho ( ) Estagiário

( ) Prestador de Serviço ( ) Servidor

Cargo: ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior

Tempo de Serviço na Lotação: \_\_\_\_\_

Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço como Servidor Público: \_\_\_\_\_

Muito Obrigado Pela Participação!

## Formulário – Grupo Focal

“Quando eu penso na minha rotina na Execut, as 3 situações que mais expressam a falta de reconhecimento do trabalho na Execut e no órgão são...”	
“Como consequência principal, essas situações me provocam...”	
“Para enfrentar tais situações (evitar, prevenir, atenuar), eu busco...”	
“As minhas 3 principais sugestões para promover o reconhecimento do trabalho na Execut e no órgão são...”	

Por favor, responda os dados a seguir:

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

( ) Feminino                      ( ) Masculino

**Estado Civil:** ( ) Solteiro      ( ) Casado      ( ) Separado

( ) Divorciado      ( ) Outros

**Escolaridade:** ( ) Ensino Fundamental Incompleto      ( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Médio Incompleto                      ( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Superior Incompleto                      ( ) Ensino Superior Completo

( ) Especialização      ( ) Mestrado      ( ) Doutorado

**Vínculo:** ( ) Programa de Iniciação ao Trabalho      ( ) Estagiário

( ) Prestador de Serviço      ( ) Servidor

**Cargo:** ( ) Nível Médio                      ( ) Nível Superior

**Lotação:** \_\_\_\_\_

**Tempo de Serviço na Lotação:** \_\_\_\_\_

**Tempo de Serviço no órgão:** \_\_\_\_\_

**Tempo de Serviço no Setor Público Federal Brasileiro:** \_\_\_\_\_

**Jornada de Trabalho:**                      ( ) 4 horas      ( ) 6 horas      ( ) 8 horas

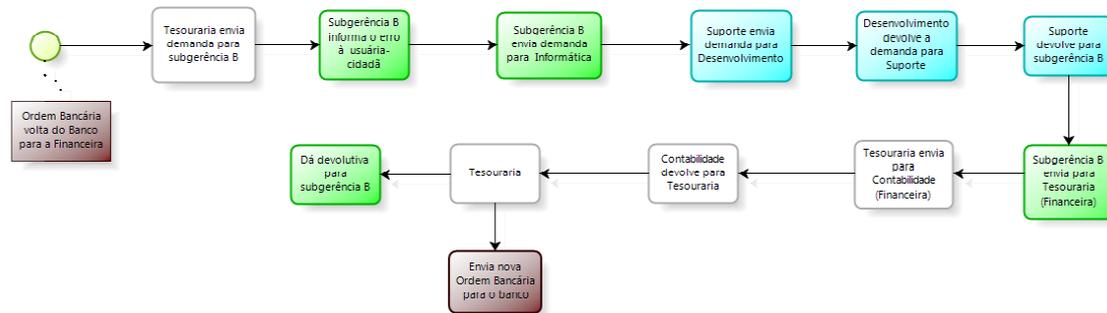
Tese de Doutorado

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPGPSTO)

Universidade de Brasília – UnB

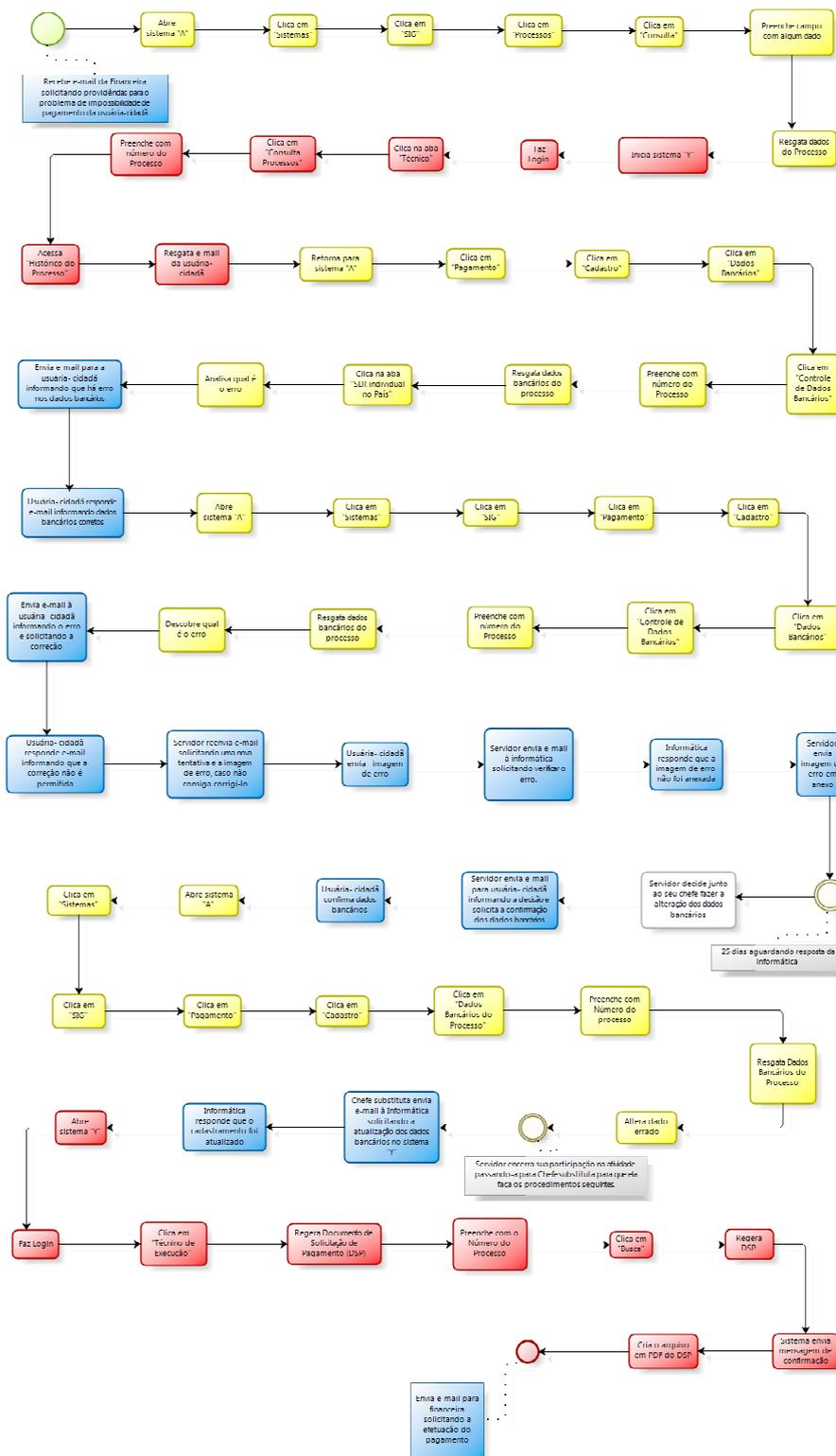
Brasília-DF-Março de 2014

### Trâmite geral – Alterações de dados bancários

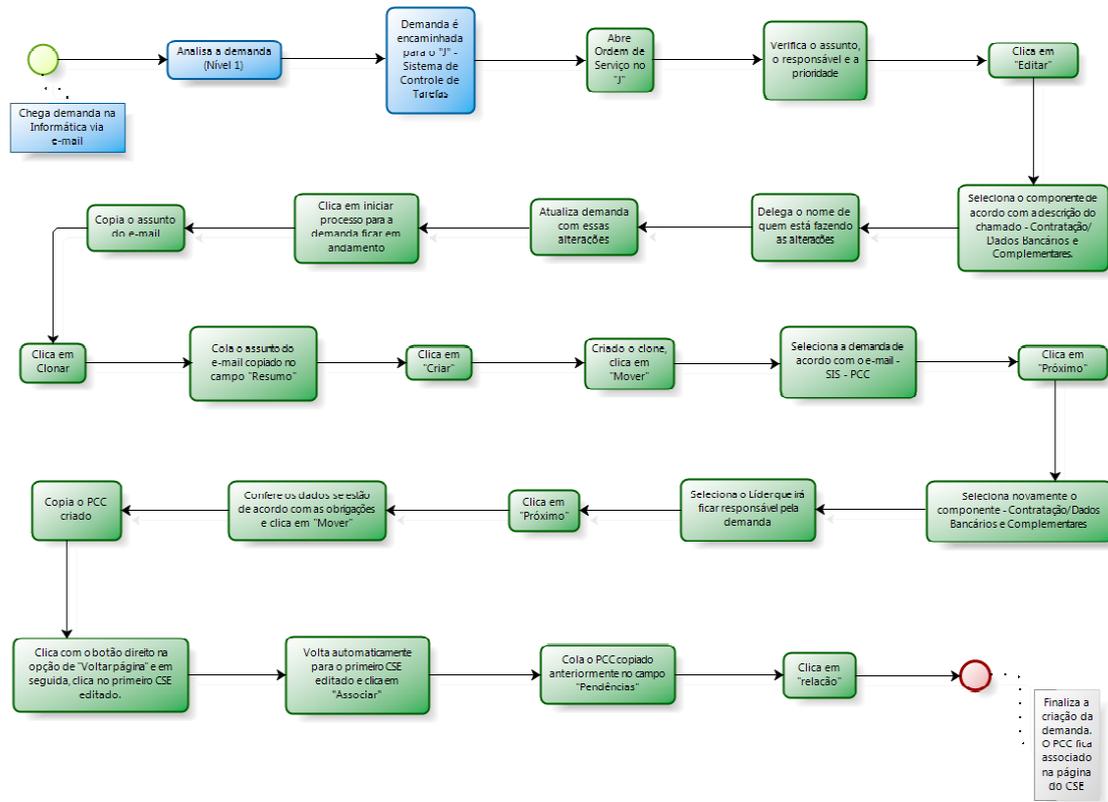


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

### Fluxo das atividades “Alteração de dados bancários” – Subgerência B

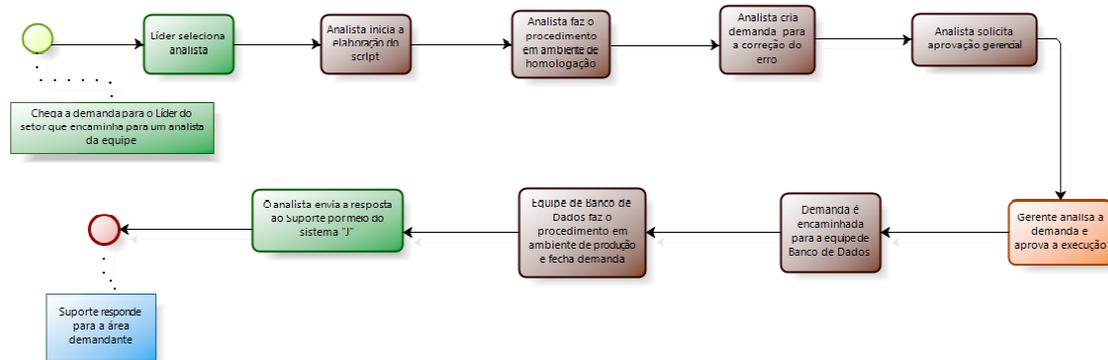


### Fluxo das atividades “Alteração de dados bancários” - Suporte



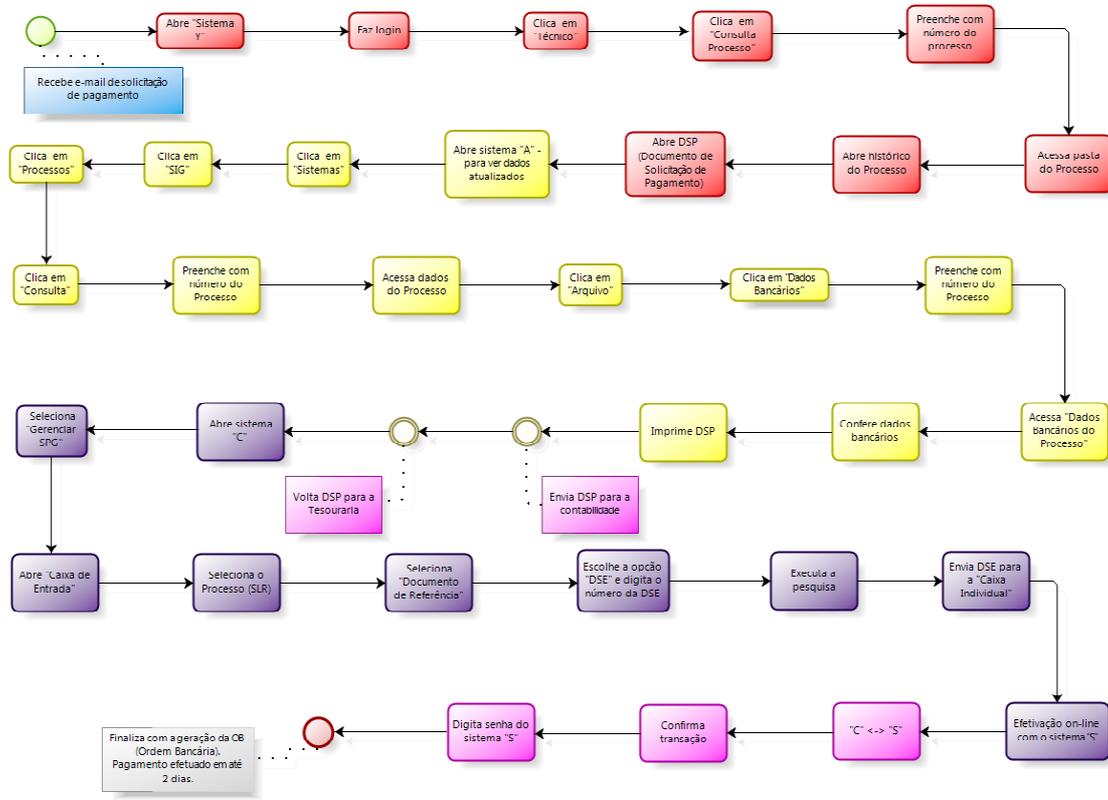
Powered by bizagi Modeler

### Fluxo das atividades “Alteração de dados bancários” - Desenvolvimento



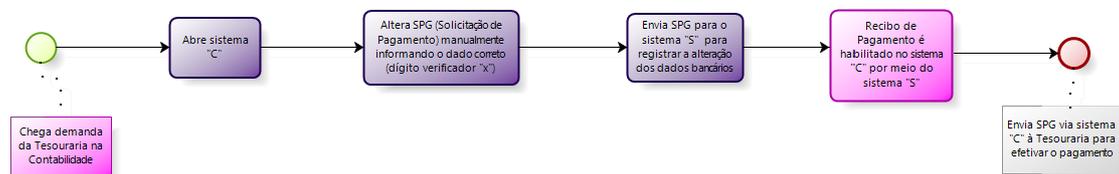
Powered by bizagi Modeler

**Fluxo das atividades “Alteração de dados bancários” - Tesouraria**



Powered by bizagi Modeler

**Fluxo das atividades “Alteração de dados bancários” - Contabilidade**



Powered by bizagi Modeler