



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Maturidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho:

Levantamento dos Fatores Críticos para Implementação de Ações nas Organizações

Paulo Felipe Assis Silva

Brasília, DF

Novembro de 2021



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Maturidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho:

Levantamento dos Fatores Críticos para Implementação de Ações nas Organizações

Paulo Felipe Assis Silva

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Social, do Trabalho e das Organizações, do
Instituto de Psicologia, da Universidade de
Brasília, como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Psicologia Social, do
Trabalho e das Organizações.

Professor-Orientador: Dr. Mário César Ferreira

Brasília, DF

Novembro de 2021

**Maturidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho:
Levantamento dos Fatores Críticos para Implementação de Ações nas Organizações**

Paulo Felipe Assis Silva

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Mário César Ferreira

Universidade de Brasília

Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Mario Cesar Rodríguez Vidal

Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ

Prof. Dr. Tiago Jessé Souza de Lima, Suplente

Universidade de Brasília

Brasília, DF

Novembro de 2021

Agradecimentos

A Deus, primeiramente, pela dádiva de viver este momento.

Ao meu orientador, prof. Dr. Mário César Ferreira, que pacientemente me conduziu na árdua caminhada de fazer ciência.

À minha esposa, por suportar este processo ao meu lado.

Aos meu pais, que nunca pouparam esforços para que minha educação fosse exitosa.

Aos colegas do ErgoPublic, que foram companheiros de jornada.

Aos meus colegas de trabalho, cuja compreensão foi imprescindível para a conciliação das atividades laborais e acadêmicas.

Sem vocês, esta dissertação não seria possível.

Dedicatória

Aos trabalhadores brasileiros, em especial aos carecidos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Resumo

A Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) é uma abordagem científica para promoção de bem-estar nas organizações, criada pelo grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic da Universidade de Brasília. Desde 2009, a abordagem foi aplicada em 23 organizações públicas, tornando-se o modelo de QVT de maior referência no setor público brasileiro. Após anos de experiência, é de interesse científico conhecer o andamento das ações de QVT nessas organizações, bem como entender os fatores, conjecturais ou organizacionais, que interferem positiva ou negativamente na sua execução. Por conseguinte, os objetivos desta pesquisa foram: levantar o estado atual em QVT destas organizações, identificar os principais fatores críticos influentes no êxito e na perenidade das ações de QVT e, então, comparar nossos achados com a literatura existente de Maturidade Organizacional aplicado à Ergonomia, a fim de verificar as intersecções e possibilidades de adaptação dos modelos existentes. Para tanto, entrevistamos 31 servidores e gestores envolvidos com as intervenções em EAA_QVT, de 21 organizações públicas, e realizamos Análise de Conteúdo e Classificações Hierárquicas Descendentes sobre o material transcrito. Os achados foram organizados em uma Matriz de Fatores Críticos em QVT, composta de 20 fatores subdivididos em 68 cenários, favoráveis e desfavoráveis. A matriz possibilitará aos profissionais de QVT a identificação prévia dos aspectos nos quais a organização deve focar para garantir que suas ações de QVT sejam exitosas e duradouras. No campo científico, a identificação dos fatores críticos assenta as bases para a futura criação do primeiro modelo de Maturidade Organizacional aplicado à QVT.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; maturidade organizacional; maturidade ergonômica; fatores críticos; ergonomia da atividade.

Abstract

Activity Ergonomics applied to Quality of Life at Work (AEA_QLW) is a scientific approach to promoting well-being in organizations, created by the intervention-research group ErgoPublic at the University of Brasília. Since 2009, the approach has been applied in 23 public organizations, making it the most referenced QWL model in the Brazilian public sector. After years of experience, it is of scientific interest to know the progress of QWL actions in these organizations, as well as to understand the factors, conjunctural or organizational, that interfere positively or negatively in their execution. Therefore, the objectives of this research were: to survey the current status of QWL of these organizations, identify the main critical factors influencing the success and sustainability of QWL actions and then compare our findings with the existing literature on Organizational Maturity applied to Ergonomics, in order to verify the intersections and adaptation possibilities of the existing models. Therefore, we interviewed 31 servers and managers involved with interventions in AEA_QLW, from 21 public organizations, and performed Content Analysis and Descending Hierarchical Classifications on the transcribed material. The findings were organized into a Critical Factors in QWL, composed of 20 factors subdivided into 68 favorable and unfavorable scenarios. The matrix will enable QWL professionals to previously identify the aspects on which the organization must focus to ensure that their QWL actions are successful and lasting. In the scientific field, the identification of critical factors lays the foundation for the future creation of the first Organizational Maturity model applied to QWL.

Keywords: quality of life at work; organizational maturity; ergonomic maturity; critical factors; activity ergonomics..

Lista de Figuras

Efeito do fator “oportunidade” na qualidade do trabalho e na produtividade.	50
Modelo descritivo teórico-metodológico de QVT.	68
Modelo metodológico em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT).	72
Dimensões e níveis de maturidade do modelo MMGP.	79
Número de publicações sobre maturidade em cultura de segurança por ano.	83
Desenvolvimento dos modelos de maturidade em cultura de segurança ao longo do tempo. ...	84
Escalas de apreciação da maturidade ergonômica em uma organização.	98
Epopéias na evolução em maturidade ergonômica.	100
Representação do modelo de madurez em ergonomia.	103
Descrição dos fatores influentes de acordo com o nível de maturidade em ergonomia.	107
Os cinco níveis do modelo Human Factors Maturity.	118
Avaliação do nível de maturidade por elemento do modelo Human Factors Maturity.	119
Representação do desdobramento da organização em funções, que se dividem em elementos, que são avaliados quanto à maturidade no modelo HFIT.	122
Feedback dos participantes dos workshops de construção do modelo HFIT.	124
Lista de todas as funções organizacionais e os elementos de ergonomia correspondentes em cada função no modelo HFIT.	129
Representação da Curva de Maturidade Ergonômica indicando os níveis por meio das setas coloridas.	135
Gráfico de distribuição das instituições públicas por esfera federativa que realizaram intervenções em EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic.	140
Gráfico de distribuição das instituições públicas por poder da República que realizaram intervenções em EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic.	141
Distribuição das instituições estudadas por esfera federativa.	149
Distribuição das instituições estudadas por poder da República.	150
Escolaridade dos participantes.	151
Como você avalia a importância da política de QVT aprovada sobre as práticas de gestão de pessoas do seu órgão?	153
Considerando uma escala de ‘0 = Nada importante’ e ‘10 = Muito importante,’ que nota você atribui para a importância da política de qualidade de vida no trabalho nas práticas de gestão de pessoas do órgão?	153
Como você avalia a execução do programa de QVT aprovado?	156
Considerando uma escala de ‘0 = Nada executado’ e ‘10 = Integralmente executado,’ que nota você atribui para a execução do programa de qualidade de vida no trabalho?	157

Dendograma de fatores críticos que dificultaram a efetiva execução dos programas de QVT.....	
159	
Dendograma de fatores críticos facilitadores da execução dos programas de QVT.....	198
Dendograma de fatores críticos que faltam nas organizações para a efetiva execução dos programas de QVT.....	225
Escalas de apreciação da Maturidade Ergonômica em uma organização.....	266

Lista de Tabelas

Principais disciplinas formadoras do pensamento ergonômico clássico.	27
Análise de regressão dos preditores significativos da QVT.	52
Definições de qualidade de vida no trabalho.	55
Tipos de atividades de QVT (n = 34) em órgãos públicos federais.	60
Serviços e alternativas de atividades em QVT oferecidos por empresas privadas.	61
Fatores que estão na gênese das vivências de bem e mal-estar no trabalho.	69
Tipos de publicação sobre Maturidade em Cultura de Segurança e suas respectivas frequências.	85
Características das publicações localizadas sobre Maturidade em Ergonomia.	87
Relacionamentos entre as dimensões e os níveis de maturidade no Modelo MMGP.	96
Fatores e elementos avaliados no modelo de Madurez en Ergonomía.	105
Classificação dos sistemas de trabalho na Tata Steel.	115
Nomes das 16 funções que compõem a ferramenta HFIT.	127
Afirmações utilizadas para avaliação da maturidade ergonômica do elemento “Diretrizes de Ergonomia,” pertencente à função “Projeto/Engenharia de Sistemas” no modelo HFIT.	131
Tabela síntese dos métodos de pesquisa utilizados.	139
Quantidade de intervenções realizadas em EAA-QVT por ano em instituições públicas brasileiras pelo grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic.	142
Informações socioprofissionais dos participantes.	151
Estatísticas textuais das respostas à pergunta: “Quais fatores influenciaram negativamente a execução dos programas de QVT?”	158
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Dispersão Geográfica e Singularidades Locais.	161
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Iniquidades entre Carreiras.	165
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Estruturas Governantes em QVT.	170
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Missão e Sobrecarga da Área de Gestão de Pessoas.	176
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Cultura do Ôfuro Corporativo.	184
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Práticas Gerenciais Assistencialistas.	185
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Mudança de Gestão e Descontinuidade das Ações de QVT.	190
Estatísticas textuais das respostas à pergunta: “Quais fatores influenciaram positivamente a execução dos Programas de QVT?”	197
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe QVT como um dever de todos.	200

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Parceria com o Grupo de Pesquisa-Intervenção da Universidade de Brasília.	203
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Engajamento e Motivação da Equipe Envolvida.	207
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Apoio da Alta Gestão.....	213
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Compreensão e Envolvimento Coletivo em QVT.....	216
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Formalização da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	219
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Inserção da QVT nas Prioridades Estratégicas da Organização.	221
Estatísticas textuais das respostas à pergunta: “O que falta na sua organização para a efetiva promoção da QVT?”.....	225
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Atenção à Pessoa com Deficiência.	227
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Comunicação Eficaz.....	230
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Conhecimento e Comprometimento dos Gestores.....	234
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Cumprir Integralmente o Programa de QVT. 240	
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Política Intersetorial de QVT.....	243
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Persistência, Continuidade Metodológica e Gestão do Conhecimento Organizacional.....	246
Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Falta de Pessoal.	251
Matriz de fatores críticos à sustentabilidade das ações de QVT em organizações públicas brasileiras.	255

Sumário

Maturidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho: Levantamento dos Fatores Críticos para Implementação de Ações nas Organizações	16
Referencial Teórico	25
Ergonomia	25
Breve Histórico da Disciplina	25
Definições de Ergonomia	34
Qualidade de Vida no Trabalho	44
Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.....	59
Fatores Críticos da Qualidade de Vida no Trabalho	73
Maturidade Organizacional.....	76
Aplicação dos Modelos de Maturidade Organizacional aos Temas de Ergonomia e Segurança no Trabalho	81
Modelos de Maturidade em Cultura de Segurança	82
Maturidade Organizacional Aplicada à Ergonomia.....	86
Maturidade em Ergonomia: Nova Necessidade do Ministério da Defesa Estadunidense	90
Maturidade Ergonômica: Reflexão Teórica de um Ergonomista Estadunidense..	91
Maturidade em Ergonomia: Uma Abordagem Brasileira	94
Modelo de Madurez en Ergonomía: Um Modelo Hispanófono	102
Programa de Gestão em Ergonomia da Eletrobrás: A Busca pela Excelência por meio de Níveis de Maturidade	112
Tata Steel: Experiência Indiana com um Modelo de Maturidade em Ergonomia	114
Keil Centre, Reino Unido: Maturidade em Ergonomia como Ferramenta de Consultoria	117
Human Factors Integration Toolset (HFIT): Um Modelo Canadense	120
Modelos de Maturidade Ergonômica Aplicados a Contextos Específicos	133
Ergonomic Maturity Curve: Existem mais Modelos Disponíveis na Literatura Cinzenta?.....	135
Síntese da Literatura em Maturidade Ergonômica: Limites e Contribuições .	137
Método	138
Procedimentos Metodológicos.....	138
Caracterização do Estudo	140

Resultados	147
Caracterização das Organizações e dos Participantes.....	149
Características dos Servidores Entrevistados	151
Importância da Política de QVT sobre as Práticas de Gestão de Pessoas das Organizações	152
Como os Servidores Avaliam a Execução dos Programas de QVT	155
Fatores que Influenciaram Negativamente a Execução dos Programas de QVT	158
Classe Temática 4: Dispersão Geográfica e Singularidades Locais.....	161
Classe Temática 3: Iniquidades entre Carreiras	165
Classe Temática 6: Estruturas Governantes em QVT	169
Classe Temática 5: Missão e Sobrecarga da Área de Gestão de Pessoas.....	176
Classes Temáticas 1 e 2: Cultura do Ôfuro Corporativo e Práticas Gerenciais Assistencialistas	183
Classe Temática 7: Mudança de Gestão e Descontinuidade das Ações de QVT ..	190
Fatores que Influenciaram Positivamente a Execução dos Programas de QVT.	197
Classe Temática 8: Suporte Organizacional e Humanização da Gestão	199
Classe Temática 7: Parceria com o Grupo de Pesquisa-Intervenção da Universidade de Brasília	203
Classe Temática 6: Engajamento e Motivação da Equipe Envolvida	207
Classe Temática 1: Apoio da Alta Gestão	212
Classe Temática 2: Compreensão e Envolvimento Coletivo em QVT	216
Classe Temática 4: Formalização de Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	218
Classe Temática 5: Inserção da QVT nas Prioridades Estratégicas da Organização	221
O que Falta às Organizações para a Efetiva Promoção da QVT?	225
Classe Temática 8: Atenção à Pessoa com Deficiência	227
Classe Temática 2: Comunicação Eficaz	230
Classe Temática 6: Conhecimento e Comprometimento dos Gestores.....	234
Classe Temática 4: Cumprir Integralmente o Programa de QVT	239
Classe Temática 7: Política Intersetorial de QVT	243
Classe Temática 5: Persistência, Continuidade Metodológica e Gestão do Conhecimento Organizacional.....	246

Classe Temática 1: Falta de Pessoal.....	250
Síntese das Evidências Encontradas	255
Discussão	263
Considerações Finais	291
Referências.....	297
Apêndice A — Roteiro de Entrevista.....	306

“O foco dos esforços da Qualidade de Vida no Trabalho não está apenas em como as pessoas podem trabalhar melhor, mas em como o trabalho pode tornar a vida das pessoas melhor.” (Nadler & Lawler, 1983, p. 26)

Maturidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho: Levantamento dos Fatores Críticos para Implementação de Ações nas Organizações

O trabalho e as formas de trabalhar são preocupações humanas desde os tempos mais remotos. A arqueologia demonstra que os instrumentos de pedra lascada diminuíram com o tempo e melhoraram em usabilidade (Másculo & Vidal, 2011a) e que papiros egípcios já continham orientações de organização dos canteiros de obras piramidais (Vidal, 2000), visando a efetividade do processo construtivo. Essas preocupações ganharam força ao longo dos séculos seguintes e permearam áreas tão distintas como a medicina, a engenharia, a administração e a psicologia. Na época do Renascimento Europeu, 1.500 anos depois do declínio do império egípcio, conhecimentos sobre o trabalho começaram a ser sistematizados por grandes nomes da, ainda embrionária, ciência, como Leonardo da Vinci (1452-1519), Ramazzini (1633-1714) e Béliador (1698-1761).

Foi em 1857 que, pela primeira vez, utilizou-se o termo “Ergonomia,” derivado da junção das palavras gregas *ergon*, em referência a trabalho ou atividade, e *nomos*, referente a leis naturais. A criação do termo foi uma contribuição do naturalista polonês Yastrzebowski (1799-1882) que acreditava no trabalho como mobilização dos aspectos motor, estético, mental e moral dos indivíduos (J. C. R. P. Silva et al., 2010). O estudo sistemático do trabalho e suas implicações nas mais diversas esferas da vida humana começava a ganhar contornos de campo científico, mas apenas um século depois tivemos a sua concretização como ciência autônoma.

A Primeira e a Segunda Guerra Mundial trouxeram imensos desafios aos pesquisadores e projetistas do mundo do trabalho. Diversos veículos, equipamentos e instrumentos começaram a surgir por demanda das guerras e crescia a preocupação com o tempo de aprendizagem dos combatentes para utilização dessa maquinaria, além das taxas de

erros, muitas vezes fatais. Pedais, alavancas, painéis e muitos outros instrumentos precisavam ser utilizados de maneira exímia, sob um ambiente de intensa pressão e curtíssimos tempos de resposta (J. C. R. P. Silva et al., 2010). Existem registros da grande quantidade de aviões de caça que caíam porque os projetistas não haviam previsto o efeito da variação da altitude sobre a fisiologia dos pilotos, o que os faziam perder a consciência durante os voos (Másculo & Vidal, 2011a). Por esses motivos, fisiologistas, psicólogos, médicos e outros profissionais foram conclamados a participarem de comissões interdisciplinares para projetarem instrumentos e máquinas adaptadas aos combatentes, que permitissem a maior efetividade em guerra com o menor índice de acidentes (Iida, 1990).

No interstício de paz que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, o engenheiro britânico K. F. Murrell (1908-1984) organizou um movimento de aplicação desses conhecimentos interdisciplinares de guerra à reconstrução dos parques industriais destruídos nos combates. Assim, foi formada, em 1949, a *Ergonomics Research Society*, primeira sociedade de ergonomia de que se tem registro; dela participavam engenheiros, psicólogos, médicos e fisiologistas. Murrell definiu, então, a Ergonomia como o estudo da relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho e esta passou a ser incorporada na forma de departamentos de Ergonomia nas indústrias e de cursos autônomos nas universidades (Láuar et al., 2010). A Ergonomia de matriz inglesa desenvolveu-se com foco no desenvolvimento de equipamentos, máquinas, veículos e estações de trabalho adaptados à fisiologia humana, baseando-se em medidas antropocêntricas e biomecânicas. Seus estudos e pesquisas de desenvolvimento eram (e ainda são), em regra, realizados em laboratório, utilizando modelos padrões de ser humano, onde simulações e testes eram realizados exaustivamente para antecipar possíveis dificuldades, inadequações e erros oriundos da utilização desses equipamentos na vida real. A escola de Ergonomia caracterizada por esses aspectos de matriz inglesa ficou também

conhecida como *Human Factors*.

De modo semelhante, a Ergonomia foi introduzida na França e na Bélgica, sobretudo na reconstrução do comércio e das indústrias devastadas pela invasão nazista durante a Segunda Guerra Mundial. Se Murrell era a figura mais proeminente da temática na Inglaterra, André Ombredane (1909-1958), médico e fisiologista, e Jean-Marie Faverge (1912-1988), psicólogo, foram as principais referências francesas (Ferreira, 2015b). A Ergonomia, nos países franco-belgas, ganhou contornos distintos, pois preconizava que as intervenções ergonômicas fossem precedidas de estudos etnográficos da atividade, ou seja, que as atividades dos trabalhadores fossem analisadas em campo, em situações reais, e não apenas em laboratórios. Assim, os pesquisadores poderiam identificar as diferenças entre o trabalho prescrito (tarefa) e o trabalho efetivamente realizado (atividade). Segundo os pesquisadores da Ergonomia de matriz franco-belga, a análise do trabalho prescrito em laboratório seria insuficiente para antecipar todas as restrições, dificuldades e contratempos existentes no contexto real de trabalho. Por isso, faria mais sentido a análise da atividade em campo, que posteriormente, foi formalizada como Análise Ergonômica do Trabalho (Másculo & Vidal, 2011a) por Suzanne Pacaud (1902-1988) e Alain Wisner (1923-2004). A escola de Ergonomia de matriz franco-belga, por sua vez, ficou conhecida como Ergonomia da Atividade.

Mais recentemente, pesquisadores discutem a criação e a existência de uma terceira vertente da Ergonomia, denominada de Macroergonomia, cuja ênfase reside sobre os sistemas sociotécnicos, aspectos culturais e ideológicos e outros fatores que incidam globalmente na organização (Montmollin, 1992). O propósito dessa nova escola de Ergonomia é garantir que a temática chegue também aos níveis estratégicos das organizações, permitindo que as decisões sobre aspectos fundamentais das instituições, como o projeto de novas plantas industriais, inserção de novas tecnologias e redesenho do trabalho tenham a Ergonomia como

referência. Ao ampliar o seu escopo, a Ergonomia passa a compartilhar de muitos aspectos concernentes a outro grande campo de estudo do trabalho em organizações: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

As origens do campo científico da QVT estão embricadas no surgimento da escola de pensamento sociotécnica, criada com base nos trabalhos de Eric Trist (1909-1993) e outros pesquisadores nas minas de carvão de Durham, em 1949 na Inglaterra. Para a perspectiva sociotécnica, as organizações são compostas por um sistema técnico (máquinas, equipamentos, tecnologias) e outro social (culturas, afetos, comportamentos e outras características humanas). Toda instituição precisa, então, projetar seus sistemas técnicos, incluindo as tarefas e empregos nela desempenhadas, considerando as necessidades e características dos trabalhadores (Biazzi Jr., 1994). Desta escola surgiram os princípios de autonomia responsável, tarefas inteiras e enriquecimento do trabalho. Segundo este pensamento, a QVT passou a ser definida como a presença dos seguintes critérios nas organizações: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades de crescimento, estabilidade, integração social, constitucionalismo, equilíbrio entre trabalho e espaço total de vida e responsabilidade social organizacional (Walton, 1973).

A QVT chegou tardiamente ao Brasil, com o primeiro trabalho sendo publicado em 1988 por Fernandes e Gutierrez. Nele, os autores já alertavam sobre o risco de a QVT tornar-se um modismo ou uma prática gerencial manipulativa, caso o campo científico não superasse sua falta de precisão conceitual e instrumental (Fernandes & Gutierrez, 1988). Tal problema vinha se agravando desde 1980 a medida que a temática foi sendo usurpada e utilizada como uma panaceia para resolver problemas trabalhistas, sobre qualidade e baixa produtividade, por grupos de consultoria organizacional (Nadler & Lawler, 1983). Uma década depois, Lacaz (2000) fez observações e críticas à QVT como foi adotada no Brasil, alegando que, no

discurso, a QVT propõe mudanças na organização e nas condições de trabalho, mas, na prática, as atividades apenas incentivavam a adoção de hábitos de vida saudáveis.

Já em meados de 2010, dois estudos levantaram as práticas de QVT ofertadas por organizações públicas e por instituições privadas de consultoria em QVT (Ferreira et al., 2009). Em ambos os casos, descobriu-se que as atividades propostas em nome da QVT guardavam, em regra, as seguintes semelhanças: (i) ênfase no aumento da produtividade, e não na promoção do bem-estar; (ii) foco em tornar os indivíduos mais relaxados e resilientes, ao invés de remover as fontes de mal-estar; (iii) caráter assistencialista e meramente compensatório dos desgastes vivenciados pelos trabalhadores. Entre as ações ofertadas pelas instituições pesquisadas, encontravam-se: festas, cinemas, aromaterapia, meditação, salas antiestresse e academias corporativas. Insatisfeito com o caminho tomado pelo campo de estudo da QVT e portando uma visão crítica do papel social do trabalhador, Ferreira (2011) liderou o grupo de pesquisas em Ergonomia aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da Universidade de Brasília (UnB) na construção de uma nova abordagem de QVT.

A nova proposta previu uma forte intersecção entre os campos de Ergonomia e Qualidade de Vida no Trabalho, agregando princípios, conceitos e métodos da macro e da microergonomia, especialmente da vertente franco-belga, para a promoção da QVT nas organizações. A nova abordagem foi batizada de Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) e propõe intervenções nas organizações baseadas nas seguintes etapas: análise da demanda, sensibilização, diagnóstico macro e micro, publicação de Políticas e Programas de QVT, e execução das ações propostas. Diferentemente das práticas observadas nas instituições brasileiras, a EAA_QVT convoca a participação dos trabalhadores em todas as etapas. Não só as fontes de bem e mal-estar são identificadas com a ajuda destes, como também as soluções são propostas coletivamente. Para a abordagem, QVT

é responsabilidade de todos e comporta duas perspectivas:

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 a 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, 2017, p. 170, ênfase adicionada).

A abordagem de EAA_QVT foi aplicada em mais de 20 organizações públicas brasileiras desde o seu surgimento, em 2009, e tornou-se a maior referência em QVT no setor público. Em várias organizações, a aplicação foi repetida ao longo desse período; contando, inclusive, com o caso de uma organização que realizara a intervenção três vezes na última década, permitindo o estudo longitudinal da QVT. Todos os Poderes da República e boa parte das Esferas Federativas já contam com pelo menos um caso de aplicação da EAA_QVT sob a supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic da Universidade de Brasília.

Depois de tantas aplicações, nasce a preocupação com o nível de execução e perenidade das Políticas e Programas de QVT nas organizações, pois, como todas as etapas contam com ampla participação dos trabalhadores, grande é o nível de expectativas gerado. Após o diagnóstico e pactuação coletiva de soluções, os trabalhadores passam a nutrir esperanças de que as organizações levem a cabo as ações. O abandono do Programa de QVT ou sua execução parcial geram exatamente o efeito inverso daquilo que se pretendia com a

intervenção: torna-se fonte de mal-estar para os trabalhadores e gera descrédito em relação a quaisquer iniciativas futuras associadas à QVT. Tãmanha é a responsabilidade com o cumprimento da abordagem de EAA_QVT que Ferreira (2017, p. 197) adverte:

É vital, portanto, que dirigentes e gestores tenham a clareza e, principalmente, o compromisso com as etapas e os passos seguintes no pós-aplicação do método. Se não houver *predisposição, interesse efetivo e compromisso inarredável* de dirigentes e gestores em *conceber* uma política e um programa de QVT e, concretamente, *implantá-lo, é aconselhável e prudente não aplicar a abordagem metodológica de QVT.* (ênfase adicionada)

A preocupação com a capacidade das organizações de executarem projetos com êxito e de maneira perene não é exclusividade da QVT. A literatura nos aponta para o campo científico de Maturidade Organizacional (MO), cujos estudos se iniciaram com uma demanda do Ministério de Defesa Estadunidense à Carnegie Mellon University de um modelo que permitisse avaliar seus fornecedores em relação à capacidade de cumprir projetos contratados; tal modelo evitaria que as organizações assumissem compromissos que não eram capazes de sustentar ao longo do tempo (Paulk, Curtis et al., 1993). Altamente difundidos hoje em dia, os modelos de MO estabelecem estágios de maturidade para as organizações em diversos segmentos. O nível mais alto de maturidade representa o estado ideal de organização, concebido por especialistas e pela literatura científica da área. Este estágio ideal costuma congrega organizações que operam de maneira sistemática, organizada, atingindo consistentemente objetivos de custo, prazo e qualidade esperados. Nelas, papéis e responsabilidades são estabelecidos de maneira clara, existe mensuração contínua de indicadores e suporte organizacional constante, e segue-se o princípio de melhoria contínua (Paulk, Weber, et al., 1993). No nível mais baixo de maturidade, por outro lado, geralmente

estão as organizações que atingem resultados de maneira improvisada, sem consistência, dependente do esforço heroico de alguns indivíduos. Elas estabelecem objetivos e falham em atingi-los com frequência e por largas margens de erro (Guizze, 2011). Existem modelos de Maturidade Organizacional aplicados a toda sorte de assuntos, como gerenciamento de projetos, gestão de pessoas, gestão da qualidade, entre outros. Uma de suas aplicações que chama atenção à QVT é a da Ergonomia, também chamada de Maturidade Ergonômica.

Foi em meados dos anos 2000 que apareceram as primeiras propostas de modelos de Maturidade Ergonômica em grandes congressos internacionais de Ergonomia (Earthy et al., 1999; Gibson, 2000). Desde 2009, outros 15 modelos foram propostos. Para grande parte dos pesquisadores, as organizações não adotam a Ergonomia do dia para a noite; elas começam aprender sobre Ergonomia ao lidar com as primeiras enfermidades ocupacionais e vão, progressivamente, aprendendo e incorporando-a em seus processos. Esse processo de desenvolvimento é identificável e apresenta-se em forma de níveis de maturação (Gibson, 2000). A maturidade em Ergonomia é definida, então, como “o grau de desenvolvimento de uma organização no que tange a suprir de ergonomia as decisões relativas aos seus processos internos” (Vidal et al., 2010, p. 6). A sua avaliação prévia, anterior às intervenções, é imprescindível para a implementação, com sucesso, de um programa, processo ou sistema de Ergonomia (Vidal et al., 2010). Alguns autores comparam os modelos de Maturidade Ergonômica a um mapa, que oferece um ponto de partida e um guia de implantação das melhores práticas no tema. Traduzindo em termos operacionais, é uma ferramenta para identificar o estado de desenvolvimento das organizações e as áreas de maior criticidade, para então sugerir estratégias e caminhos evolutivos claros (Ruíz et al., 2012). Entre as utilidades dos modelos de Maturidade Ergonômica, estão as possibilidades de: avaliar a capacidade das organizações para implementar programas de Ergonomia; identificar em quais aspectos a

organização deve focar para melhorar seus processos; determinar, ainda na fase de pactuação contratual, os avanços em Ergonomia que se pode obter em determinado período; e estabelecer métricas para auditar o processo evolutivo (Greig et al., 2019; Ruíz & Mergarejo, 2016).

Não foram encontrados na literatura científica em língua inglesa, portuguesa e espanhola modelos de Maturidade Organizacional aplicados à QVT. Portanto, uma questão em aberto é se os modelos existentes de Maturidade Ergonômica são aplicáveis à EAA_QVT, da mesma forma que em algum momento os conceitos e métodos da Ergonomia foram úteis ao desenvolvimento da abordagem de EAA_QVT. Isto nos leva ao ponto central de nossa pesquisa. Para responder a este questionamento, porém, é necessário que se saiba quais são os fatores críticos, que colaboram ou que afetam negativamente a execução dos Programas de QVT nas organizações. Uma vez encontrados, estes fatores precisam ser cotejados com os fatores dos modelos de Maturidade Ergonômica disponíveis, para então descobrirmos as possibilidades de aproveitamento dos modelos ou das necessidades de adaptação.

Portanto, considerando que a abordagem de EAA_QVT foi aplicada em mais de 20 organizações públicas brasileiras sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic, considerando a necessidade de levantamento da situação atual destas organizações, considerando a necessidade de identificação dos fatores críticos, negativos e positivos, organizacionais e contextuais, que influenciam nas intervenções de QVT, considerando a possibilidade de aproveitamento ou adaptação dos modelos existentes de Maturidade Ergonômica, e considerando a inexistências de modelos de Maturidade em QVT, esta pesquisa teve como objetivos: (a) levantar o estado atual de QVT nas organizações que fizeram intervenções em EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic; (b) identificar os fatores críticos, contextuais e organizacionais, que

influenciaram positiva ou negativamente as intervenções em EAA_QVT; e, (c) verificar a possibilidade de utilização ou adaptação à EAA_QVT dos modelos existentes de Maturidade Ergonômica.

Para tornar o processo de apresentação desta pesquisa o mais didático possível, dividimos as seções da seguinte forma. Nesta introdução, buscamos evidenciar a lacuna científica existente e os objetivos de pesquisa. No Referencial Teórico, apresentamos detalhadamente o histórico das disciplinas de Ergonomia, QVT, EAA_QVT, Maturidade Organizacional e Maturidade Ergonômica. Na seção de Métodos, apresentamos o delineamento de pesquisa e as etapas seguidas na coleta e no tratamento dos dados. Na seção seguinte, apresentamos os resultados coletados, os dados estatísticos e a consolidação destes achados na matriz de Fatores Críticos de QVT. Na seção de Discussão, comparamos estes achados com os modelos científicos existentes de Maturidade Ergonômica. Por fim, concluímos o relato desta pesquisa com sugestões de aplicações de nossas descobertas. Todo o relato desta pesquisa foi pensado de modo que até o público leigo, estranho aos temas de Ergonomia ou QVT, consiga compreender o histórico das disciplinas e a importância não só de nossa pesquisa, mas principalmente de nossos achados. Aqueles que já têm familiaridade ao tema podem abreviar a leitura e transitar diretamente às seções que lhe interessam.

Uma vez apresentadas as lacunas científicas que nos propomos a cobrir, e apresentados os nossos objetivos de pesquisa, passemos ao histórico e ao estado da arte dos temas que fundamentam este trabalho.

Referencial Teórico

Ergonomia

Breve Histórico da Disciplina

Segundo Iida (1990), a ergonomia tem data formal de nascimento: 12 de julho de

1949. Nesta data, reuniram-se pela primeira vez, na Inglaterra, pesquisadores de diversas áreas para formalizar este novo ramo interdisciplinar da ciência por meio da criação da *Ergonomics Research Society*. Se o nascimento “oficial” pode ser datado com precisão, o período “gestacional” da ergonomia, por outro lado, é mais antigo.

O trabalho e as formas de trabalhar são alvos de estudos e de preocupações humanas desde a Antiguidade. Em termos arqueológicos, pode-se verificar que os utensílios de pedra lascada diminuíram de tamanho ao longo do tempo, o que sugere aprimoramento contínuo na manuseabilidade dos instrumentos de caça e coleta, provavelmente relacionados a ganhos de eficiência (Másculo & Vidal, 2011a). No museu do Louvre, pode-se encontrar papíros egípcios com recomendações sobre a organização de canteiros de obras piramidais e sobre a construção de utensílios de construção civil (Vidal, 2000).

Contudo, foi no Renascimento Europeu e no período que o sucedeu que se iniciaram as tentativas de sistematizar os estudos e as pesquisas sobre o trabalho humano. Conhecido mundialmente por invenções e obras de arte, Leonardo da Vinci (1452-1519) é também um dos precursores da ergonomia por seus estudos sobre anatomia, fisiologia e biomecânica, além de utilizar do princípio de que as questões periféricas (roupa, ambiente, posto de trabalho) é que deveriam se adaptar ao homem. Ramazzini (1633-1714), considerado o pai da medicina do trabalho, publicou em meados de 1700 a obra seminal *De morbis artificum diatriba* (doenças do trabalho). Nesse trabalho, descreveu doenças relacionadas a mais de cem profissões e os riscos específicos de cada uma das atividades profissionais (D. C. Silva et al., 2010). Durante esse período, destacaram-se também outros pesquisadores, como Villeneuve (Idade Média) que abordou os riscos e impactos da temperatura, da umidade e das posturas inadequadas e Bélidor conhecido por seus estudos sobre o manuseio inadequado de cargas (Másculo & Vidal, 2011a). Até o início do século XIX, portanto, os trabalhos concentraram-se

na análise dos riscos físicos do trabalho e seus impactos. Másculo & Vidal (2011a) sintetizaram as disciplinas formadoras do pensamento ergonômico e seus principais autores na Tabela 1.

Tabela 1

Principais disciplinas formadoras do pensamento ergonômico clássico.

Disciplinas Formadoras	Autores
Filosofia (cognição)	Platão, Aristóteles
Medicina	Ramazzini, Villerme, Tissot
Físico-química	Lavoisier, Coulomb
Fisiologia do Trabalho	Amar, Chavau, Marey
Engenharia do Produto	Da Vinci, Vauban, Jacquart
Organização	Taylor, Gilbreth, Ford

Adaptado de “História da Ergonomia,” por F. S. Másculo e M. C. Vidal, 2011a, em F. S.

Másculo (Ed.), *Ergonomia: Trabalho adequado e eficiente*, p. 12. Elsevier.

Em 1857, o naturalista polonês Yastrzebowski utilizou pela primeira vez o termo ergonomia no seu artigo intitulado *Ensaio de Ergonomia, ou ciência do trabalho, baseados nas leis objetivas da ciência sobre a natureza* (J. C. R. P. Silva et al., 2010). O termo derivou-se da junção de duas palavras gregas: *ergon*, em referência a trabalho, e *nomos*, referente a leis naturais. Segundo Yastrzebowski, o trabalho derivaria da mobilização de quatro aspectos da natureza anímica: físico-motora, estético-sensorial, mental-intelectual e espiritual-moral. Uma das proposições básicas era a de que estes atributos humanos se deflacionariam devido ao seu uso excessivo ou insuficiente (Vidal, 2000). O século XIX foi também o período de origem da Higiene do Trabalho, com destaque para D’Arret, importante nome das regras de

higiene nas fábricas, e Patisier, precursor do movimento de Inspeção do Trabalho francês.

Apesar da construção contínua de saberes sobre a relação homem-trabalho à época, a ergonomia só se consolidou como disciplina no século seguinte.

O século XX foi marcado por diversos eventos relevantes para o estabelecimento da ergonomia como disciplina científica. Por volta de 1900, já se verificava o início das organizações industriais, grande competitividade e rápido crescimento das corporações. Com indústrias desorganizadas e pouco eficientes começaram as primeiras observações sistemáticas do trabalho por parte dos engenheiros e organizadores do trabalho. Entre eles, cita-se o notório engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Visando melhorar as condições de rendimento do homem e baseando-se em um modelo semelhante ao da máquina, Taylor introduziu o conceito de Administração Científica que veio a ser a base para a Teoria Geral da Administração. Publicada em 1911, a sua principal obra, *Princípios da Administração Científica*, positivava a ideia de aplicação de métodos científicos na administração do trabalho. Isso resultou em uma separação radical entre execução e planejamento do trabalho, transferindo o poder de controle do trabalhador sobre suas ações para os setores administrativos. Para Taylor, o princípio do controle de tempos e movimentos era importante para se certificar que o executado estava em conformidade com os métodos estabelecidos previamente (Perussi et al., 2010). Por um lado, as ideias de Taylor foram amplamente adotadas pelas fábricas em surgimento, com destaque para a Ford que as agregou à ideia de linha de produção. Por outro, geraram um movimento contrário especialmente por parte dos operários e dos sindicatos, uma vez que o indivíduo era visto como preguiçoso, incapaz de organizar sua própria tarefa e tratado apenas em termos de seus aspectos físicos (ideia veiculada nos termos “força de trabalho” e “mão-de-obra”).

Também em meados de 1900, a Europa e os Estados Unidos começaram a produzir

pesquisas na área da fisiologia do trabalho, que visavam transferir para a prática os conhecimentos advindos dos laboratórios. Cita-se a criação do Instituto Max Planck de Fisiologia do Trabalho, na Alemanha, notável por suas pesquisas sobre gastos energéticos no trabalho, e do Laboratório de Fadiga de Harvard, EUA, célebre pelos estudos de fadiga muscular e aptidão física (Iida, 1990).

A primeira metade do século XX foi marcada pelas I e II Guerras Mundiais, o que provocou a necessidade de adaptação dos diversos equipamentos bélicos e tecnológicos aos indivíduos que os operavam — pedais, alavancas, painéis de controle, dentre outros (J. C. R. P. Silva et al., 2010). Na Inglaterra, durante a I Guerra Mundial (1914-1917), fisiologistas e psicólogos foram chamados para melhorar a eficiência da produção de armamentos, o que resultou na criação da Comissão de Saúde dos Trabalhadores na Indústria de Munições, que transformou-se, em 1929, no Instituto de Pesquisa sobre Saúde no Trabalho (Iida, 1990). Durante a II Guerra Mundial (1939-1945), a sofisticação e a complexidade dos equipamentos bélicos aumentaram consideravelmente. À época, foram construídos submarinos, tanques, radares, sistemas de monitoramento, dentre outros. Erros e acidentes em pleno uso eram muito frequentes e custavam, muitas vezes, as vidas dos combatentes (Iida, 1990).

A adaptação dos aviões de caça teve destaque nesse período, uma vez que estes começaram a voar mais alto e mais rápido devido ao aperfeiçoamento técnico dos motores. Anteriormente, os projetistas não haviam considerado os impactos das variações de altitude na fisiologia humana. Havendo registros de que os pilotos sofriam de falta de oxigênio e até mesmo perda de consciência durante os voos (Másculo & Vidal, 2011a). As primeiras tentativas de adaptação dos aviões ocorreram na União Soviética, com Vladimir Popov, pioneiro dos estudos relacionados à ergonomia na aeronáutica, e nos EUA, sob a liderança do tenente-coronel e psicólogo Paul M. Fitts, com o estabelecimento dos fundamentos da

psicologia da aviação por meio do estudo detalhado dos erros dos pilotos (Perussi et al., 2010). E, principalmente, foi na Inglaterra que diferentes especialistas (psicólogos, médicos e engenheiros) foram convocados a trabalhar na adaptação do cockpit de aviões de caça britânicos às atividades dos pilotos, sem saber que estavam experimentando uma intervenção interdisciplinar de referência. Tais intervenções estão na gênese do estereótipo da “cadeirologia” sobre a intervenção ergonômica, o qual perdura até os dias atuais (Ferreira, 2015b). Os autores Perussi et al. (2010) escrevem que não é exagero afirmar que a ergonomia teve grande peso na definição da Segunda Guerra Mundial, uma vez que o apoio aéreo foi fundamental para o sucesso do desembarque na Normandia (dia D).

Após o fim da II Guerra, agora em tempos de paz, cientistas passaram a se reunir na Inglaterra com intuito de aplicar os conhecimentos interdisciplinares gerados em guerra na produção civil para melhorar a produtividade e as condições de vida dos trabalhadores das indústrias (Iida, 1990). Em decorrência, é formada a *Ergonomic Research Society*, primeira sociedade de ergonomia que se tem registro, em 1949 com o protagonismo do engenheiro K. F. Murrell, que definiu a ergonomia como “o estudo da relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho.” Diversos autores atribuem a esse evento a origem oficial da ergonomia como ciência. A sociedade, desde seu início, já demonstrava o caráter plural e interdisciplinar do que viria a se tornar a disciplina, contando com pesquisadores das áreas de fisiologia, psicologia, engenharia, dentre outros. Deve-se aos ingleses, então, os primeiros contornos da ergonomia como disciplina autônoma (Láuar et al., 2010).

No ano seguinte, Murrell instalou o primeiro departamento de ergonomia em uma indústria, a *Tube Investments*. Em 1959, surge o primeiro curso de ergonomia na Universidade de Loughborough. No mesmo ano, é fundada em Oxford a Associação Internacional de Ergonomia (*International Ergonomics Association*; IEA), que realizou seu primeiro congresso

internacional em 1961 na Suécia.

O saldo da II Guerra Mundial para a Europa foi catastrófico e implicou na necessidade da reconstrução de numerosas áreas industriais e postos de trabalho, o que abriu uma janela de oportunidade para o estudo das condições de trabalho. Neste cenário, a ergonomia de matriz franco-belga se originou da seguinte questão: como conceber novos postos de trabalho adequados por meio do estudo da situação existente? Visando respondê-la, Suzanne Pacaud (1902-1988) deu origem à análise da atividade em situação real, aprimorada por Ombredane e Faverge e intitulada, na obra seminal *L'analyse du travail*, como análise do trabalho (Másculo & Vidal, 2011a).

Se o engenheiro inglês Murrell foi a principal referência da vertente inglesa em ergonomia, o médico e psicólogo francês André Ombredane (1898-1958) e o matemático e psicólogo Jean-Marie Faverge (1912-1988) foram as principais referências da vertente franco-belga (Ferreira, 2015b). Ambos os autores preconizavam que o projeto ergonômico de posto de trabalho deveria ser precedido de um estudo etnográfico da atividade, que servia para confrontação entre as suposições iniciais e as situações de fato encontradas nas análises (Vidal, 2000). Tal proposição distanciava a prática ergonômica francesa da inglesa, que era tradicionalmente desenvolvida em laboratórios. A proposta foi formalizada por Alain Wisner, em 1966, como Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e fez surgir, especialmente na Europa, o conceito de intervenção ergonômica. A AET seria uma etapa para a intervenção que se propõe a analisar as diferenças entre a tarefa (trabalho prescrito, ou o que deve ser feito) e a atividade (trabalho real, ou o que é feito) e se propõe a responder questões como: o que faz, quem faz, como faz, e de que maneira poderia fazê-lo melhor (Almeida, 2011). A perspectiva ergonômica de Wisner o fez fundador do primeiro laboratório industrial de ergonomia francês, na Régie Renault.

Em 1963, foi criada a *Société d'Ergonomie de Langue Française* (Self), que agregou profissionais da França, Suíça, Bélgica e Luxemburgo. Pode-se dizer que a ergonomia no leste europeu se implantou com certo atraso, mas seu acelerado desenvolvimento fez que com desempenhasse importante papel na consolidação da disciplina e na passagem para sua aplicação (Láuar et al., 2010).

Na América Latina, o Brasil foi pioneiro nos estudos da ergonomia com base nas pesquisas desenvolvidas na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), em 1960, pelo professor Sérgio Penna Kehl. O interesse latino-americano pela ergonomia, portanto, é recente e em seu início manteve-se confinado à academia, especialmente aos cursos de design e engenharia, com pouca permeabilidade na área industrial (Lucio et al., 2010).

Foi também na USP que o professor e engenheiro de produção Itiro Iida, incentivado por Kehl, fundou a primeira disciplina de ergonomia. Derivada da sua atuação como professor, Iida lançou a apostila *Ergonomia: notas de aula*, que veio a ser um dos livros mais procurados sobre o tema à época (Másculo & Vidal, 2011a). Após defender a primeira tese acadêmica de Ergonomia brasileira, Iida foi convidado a lecionar no emergente centro de Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). A COPPE ainda é um centro de referência em formação, pesquisa e desenvolvimento da ergonomia brasileira, de onde advém, inclusive, os estudos sobre maturidade ergonômica no Brasil que fazem parte dessa dissertação. No mesmo período, o professor Karl Heinz Bergmiller (orientador de doutorado de Iida) iniciou o ensino de ergonomia voltada ao projeto de produtos na nascente Escola Superior de Desenho Industrial da UFRJ. Foi com base nessa experiência que a ergonomia se manteve como disciplina da matriz curricular dos cursos de design e desenho industrial brasileiros até os dias atuais.

Outro marco para o desenvolvimento da ergonomia brasileira refere-se à sua inserção na Psicologia, por meio das ações dos professores Franco Lo Presti Seminério, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e Paul Stephanekm, do curso de Psicologia da USP. Entusiasta da ergonomia, o professor Franco Lo Presti promoveu em 1974 o I Seminário Brasileiro de Ergonomia, que contou com a presença do Ministro do Trabalho da época e, especialmente, a vinda de um dos ícones da ergonomia francesa, o professor Alain Wisner (1923-2004) (Másculo & Vidal, 2011a).

A vinda de Wisner ao Brasil estreitou os laços do *Conservatoire National des Arts et Métiers* (CNAM), de Paris, com as instituições de ensino brasileiras. Wisner tornou-se um grande incentivador da ergonomia brasileira e desenvolveu projetos em convênio com a COPPE sobre os trabalhadores nas plantações de cana-de-açúcar. Diversos brasileiros que buscavam aprofundamento em ergonomia se dirigem-se então ao CNAM e estudaram com o próprio Wisner, Maurice Montmollin ou algum de seus ex-alunos (e.g., F. Daniellou, F. Guérin, A. Laville, dentre outros). Ao retornarem para o Brasil, os mais de vinte egressos do CNAM distribuíram-se por vários estados e cidades brasileiras em centros de ensino e pesquisa (Másculo & Vidal, 2011a). Esse processo justifica o fato de muitos estudos ergonômicos no país seguirem a abordagem francesa de Análise Ergonômica no Trabalho até os dias atuais (Lucio et al., 2010). O professor e psicólogo Mário César Ferreira, expoente da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), abordagem chave desta dissertação, foi um dos orientandos de Antoine Laville e Annie Weill-Fassina na década de 1990.

Um importante feito para a ergonomia brasileira foi a criação da Associação Brasileira de Ergonomia (Abergo), em 30 de novembro de 1983, sob a presidência de Itiro Iida e participação de importantes professores brasileiros, como Anamaria de Moraes, Franco Lo

Presti Seminério e Ued Martins Manjub Maluf (Másculo & Vidal, 2011a). Em 2004, ABERGO introduziu o Sistema de Certificação do Ergonomista Brasileiro (SisCEB) e passa a conceder o título de Ergonomista Certificado aos profissionais que cumprem certos requisitos, como cursar pós-graduação reconhecida na área e prestar prova de conhecimentos em ergonomia (Lucio et al., 2010). Os congressos da ABERGO já alcançam mais de 400 participantes por edição e recebem diversas empresas em suas feiras, o que tem resultado em promoção de projetos de consultoria e, inclusive, na própria inserção do cargo de ergonomista no organograma das instituições (Másculo & Vidal, 2011a).

No plano público, a redação da Norma Regulamentadora de número 17, em 1991, estabeleceu exigências normativas em ergonomia para as organizações brasileiras. Com o avanço universitário da disciplina e da progressiva qualificação dos quadros da auditoria fiscal brasileira, o Ministério do Trabalho passa a utilizar a ergonomia como parâmetro de fiscalização e chega a criar uma Comissão de Ergonomia dentro do órgão. O Brasil, portanto, tem se mostrado o país mais consolidado da América Latina no desenvolvimento da disciplina, tendo sido o primeiro do bloco a ter uma associação na área e a emitir a certificação de ergonomistas.

A ergonomia tem experimentado uma explosão de demandas nos últimos anos. Na vida cotidiana, nos tornamos todos operadores, seja de sistemas, de celulares, de computadores ou de eletrodomésticos. Tornou-se imperativo considerar os aspectos humanos no projeto e na avaliação dessas interfaces (Másculo & Vidal, 2011a). Por isso, expressões como usabilidade, amigabilidade (*friendly user*) e experiência do consumidor (*customer experience*) são cada vez mais comuns no vocabulário das organizações. Passemos, então, à análise dos conceitos de ergonomia e de suas classificações.

Definições de Ergonomia

A seguir apresentamos a conceituação de Ergonomia mais recente da *International Ergonomics Association* (2018), também endossada pela ABERGO (2020). Para ambas as instituições, os termos Ergonomia e Fatores Humanos são frequentemente usados de maneira intercambiável e podem ser conceituados como

disciplina científica preocupada com o entendimento das interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema, e a profissão que aplica teoria, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem-estar humano e a performance global dos sistemas. (Associação Brasileira de Ergonomia, n.d.)

Ainda, segundo a Associação, a Ergonomia não faz parte de um domínio específico. Antes utiliza-se de uma abordagem holística no planejamento e na avaliação de tarefas, produtos, ambientes, sistemas e postos de trabalho (*International Ergonomics Association*, 2018). O objetivo é torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas com vistas ao desempenho eficiente, confortável e seguro (Associação Brasileira de Ergonomia, n.d.). Segundo Másculo & Vidal (2011b), essa definição

coloca finalidades — modificar os sistemas de trabalho — propósitos — adequar a atividade às características, habilidades e limitações das pessoas — e critérios — eficiência, conforto e segurança... estabelecendo uma relação de adequação entre os aspectos humanos presentes na atividade de trabalho e os demais componentes do sistema de produção (tecnologia física, meio ambiente, softwares, conteúdo do trabalho e organização da produção).

Itiro Iida (1990) define ergonomia como o estudo da adaptação do trabalho ao homem. Trabalho, aqui, tem uma acepção ampla, incluindo equipamentos, maquinário, situações, ambiente físico e aspectos organizacionais. Frisa-se que a adaptação sempre ocorre do trabalho para homem, ou seja, parte do conhecimento do homem para projetar o trabalho,

ajustando-o às capacidades e limitações humanas. Os objetivos, para o autor, são a segurança, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no relacionamento com os sistemas produtivos. Diferente dos outros conceitos, a eficiência aqui não é um objetivo, mas um resultado da adaptação do trabalho.

Para Másculo & Vidal (2011b), a Ergonomia é sobretudo uma atitude profissional que se agrega à prática de uma profissão definida. Por exemplo, pode-se falar tanto de médico ergonomista quanto de designer ergonomista. Essa atitude profissional tem uma dimensão científica, que fundamenta a atuação, e uma dimensão prática, que torna essa atuação viável no mundo da produção. Juntas, essas dimensões revelam a utilidade da Ergonomia como uma disciplina que nasceu voltada para resolver problemas, essencialmente.

Laville (1977, p. 6) define Ergonomia como “o conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários à concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficiência.” Para o autor, a Ergonomia é, primeiramente, uma tecnologia, ou seja, um corpo de conhecimentos sobre o homem aplicáveis a problemas relativos à relação homem-trabalho. Utiliza-se de métodos próprios de estudo e pesquisa e coloca questões a diversos campos de conhecimento (em especial, à fisiologia e à psicologia), suscitando pesquisas no terreno do homem em atividade.

Ferreira (2017, p. 137) sintetiza da seguinte forma:

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

A multiplicidade de definições evidencia que os contornos e as finalidades da ergonomia são um debate em aberto. Alguns autores consideram a Ergonomia uma tecnologia, outros uma disciplina da Engenharia e a grande maioria como uma abordagem científica interdisciplinar. O fato de que a definição da IEA, apresentada acima, demorou dois anos de discussão internacional para se formar ilustra a complexidade em delimitar a disciplina. Para este trabalho, adotaremos o conceito de Ergonomia conforme descrito por Ferreira (2017), uma vez que a sua abordagem de Ergonomia da Atividade aplicada à QVT é basilar e permeia toda esta dissertação. Entendemos que o conceito proposto sintetiza três características fundamentais, quais sejam (i) a Ergonomia é uma abordagem científica interdisciplinar, (ii) a adaptação se dá do trabalho para trabalhador e (iii) seu objetivo é otimizar o bem-estar humano e a performance global dos sistemas.

Quanto à interdisciplinaridade, Laville cita que a Psicologia e a Fisiologia são as duas principais ciências em que a Ergonomia foi buscar raízes. Porém, como o desempenho do homem no trabalho é de grande complexidade e os meios de trabalho não param de passar por atualizações, a Ergonomia tem ampliado progressivamente o campo de suas bases científicas, recorrendo a áreas diversas como a Antropologia e a Sociologia (Laville, 1977). Essa multiplicidade pode, porém, gerar dúvidas quantos aos limites da Ergonomia. Segundo S. Pacaud, citada por Laville, “não é a matéria apenas que a torna autônoma, mas o objetivo” (Laville, 1977, p. 7). Portanto, uma vez que a Ergonomia conserva seu objetivo principal, qual seja, conceber situações e instrumentos de trabalho adequados à atividade humana, então ela é diretamente identificável. Montmollin (1992) acrescenta que a identidade de uma disciplina e de uma profissão se refere, acima de tudo, aos métodos empregados, mais do que ao corpo de conhecimento que o integra. Segundo o autor, é o diagnóstico que primeiro define a medicina, e não o conhecimento da medicação, que, por outro lado, define a farmacologia.

Alguns autores utilizam-se da expressão “ergonomias” ao invés do termo Ergonomia. Isso acontece porque diversas são as distinções possíveis relacionadas à aplicação da Ergonomia. Por exemplo, a IEA (2018) define, de maneira geral, os domínios de especialização da Ergonomia em três campos. Os ergonomistas não raro transitam em mais de um desses campos ao mesmo tempo, e até mesmo, nos três. São eles:

A ergonomia física: relaciona-se às características da fisiologia, biomecânica, antropometria e anatomia humana. Entre os tópicos de estudo, cita-se o estudo de posturas, movimentos, distúrbios músculo-esqueléticos, projetos de postos de trabalho, dentre outros. Relacionam-se diretamente com os campos da saúde física e segurança no trabalho.

A ergonomia cognitiva: refere-se aos processos mentais, como memória, percepção, raciocínio e respostas motoras aplicados na interação com um ou mais elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem o stress, tomada de decisão, interação homem-computador, carga mental de trabalho, dentre outros.

E, por fim, a ergonomia organizacional: preocupa-se com a otimização de sistemas sociotécnicos, incluindo processos, políticas e estruturas organizacionais. São tópicos de pesquisa: teletrabalho, organização temporal, cultura organizacional, gestão da qualidade, dentre outros.

Habitualmente distingue-se também a ergonomia entre ergonomia de correção ou de concepção. A primeira visa melhorar as condições existentes, tem eficácia limitada e mais onerosa do ponto de vista econômico (o controle de ruído de uma máquina já fabricada, por exemplo, é mais custoso do que a alteração enquanto esta ainda é um projeto). A ergonomia de concepção, ao contrário, introduz os conhecimentos sobre o ser humano em atividade ainda no projeto do posto, da máquina ou do sistema de produção (Laville, 1977).

A distinção mais importante para esta dissertação, porém, é feita pelo francês Maurice

Montmollin em um artigo escrito após o seu retorno, em 1991, da conferência internacional da IEA. Nele, o autor ponderou o futuro da ergonomia com base nas discussões e nos trabalhos que foram apresentados na conferência. O autor dividiu a Ergonomia em três famílias (ou modelos). Cada uma refere-se a um conjunto organizado de conceitos que definem objeto de estudo, estruturas teóricas e métodos de análise e intervenção. São elas: (i) Fatores Humanos (*Human Factors*); (ii) Ergonomia da Atividade; e, (iii) Macroergonomia, a mais recente, com limites ainda incertos, mais macroscópicos e menos centrados no trabalho individual dos operadores (Montmollin, 1992).

O modelo de Fatores Humanos tem origem inglesa e norte-americana, por isso também é chamada de ergonomia anglo-saxônica. É a vertente da Ergonomia conhecida pelos seus estudos sob condições experimentais em laboratórios. Nela, a adaptação de aspectos físicos ao homem (e.g., máquinas, ferramentas, instrumentos) é rigorosamente buscada através de metodologias como simulações e análise do trabalho prescrito. Para tanto, faz uso intenso de conhecimentos da fisiologia, antropometria e biomecânica. É característico desta abordagem a utilização do conceito de homem médio e/ou homem estatístico, em que as formulações propostas são oriundas não da análise profunda de um caso, mas da análise de somatórios de dados sobre diferentes categorias de trabalhador. Ao propor soluções, faz uso de limites máximos e mínimos genéricos (e.g., de ruídos, de umidade) e de checklists padronizados. A própria IEA, em seu site¹, disponibiliza gratuitamente livros com centenas de páginas de “checklists ergonômicos” aplicáveis a uma variada gama de situações, como iluminação, organizações de trabalho e uso de ferramentas manuais. É muito comum que normas regulamentadoras façam uso dessa abordagem. Com o avanço da tecnologia, o

¹ Acessível em http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_120133.pdf

“sistema homem-máquina” tem cedido cada vez mais espaço para a análise da “interação homem-computador” e de suas interfaces. Logo, o estudo da carga de trabalho, conceito central da *Human Factors*, passa a incluir a carga mental de trabalho, que tem sido objeto de crescentes estudos experimentais. Alguns pesquisadores alertam que a tentativa de fixar limites e valores ótimos de trabalho pode levar à renúncia da análise mais específica do trabalho, do trabalhador, de seu posto e de suas inter-relações. Ademais, certos autores ressaltam a limitação da abordagem em centrar-se na evitação de perigos e da fadiga, abandonando a busca pelas melhores condições de trabalho possíveis (Almeida, 2011; Montmollin, 1992).

A Ergonomia da Atividade (ou orientada à atividade) é a vertente oriunda dos países francófonos e também conhecida como Ergonomia de matriz franco-belga. A sua característica marcante é a análise em campo (situações de trabalho ou uso de produtos/protótipos): o trabalho deve ser analisado sempre em condições reais — e não exclusivamente laboratoriais. Para os ergonomistas franco-belgas, a atividade de trabalho não pode ser reduzida à prescrição de tarefas, pois sempre haverá um distanciamento entre o que é prescrito (tarefa) e o que realmente o trabalhador faz (atividade). A ação ergonômica procura pôr em evidência o trabalho real em relação ao prescrito, não apenas para reduzir as diferenças, mas para fazer evoluir os dispositivos técnicos (Rouilleault, 2001). Esta abordagem exige uma análise de trabalho que não considere apenas as “características e limites” do operador, exceto quando estiverem em vigor durante as atividades criativas dinâmicas de adaptação, pois a atividade é sempre singular e especificamente situada. Uma das críticas comuns à Ergonomia francófona é que, com o estudo das situações reais e suas singularidades, os resultados são particulares, o que dificulta a generalização dos achados. Por outro lado, há autores que defendem que atualmente os estudos ergonômicos francófonos são

numerosos e permitem a identificação de regularidades (Almeida, 2011). Montmollin (1992, p. 174) distingue a Ergonomia francesa da anglo-saxônica da seguinte maneira:

A preferência é pela análise do gesto, e não do movimento muscular; do raciocínio, e não da medida da carga mental; da comunicação, e não da audição; do significado da informação em situações reais e não da percepção dos sinais em laboratório. Pois o operador é considerado inteligente, ou seja, inventivo; ele não é pensado como uma 'máquina', um 'motor' ou mesmo um 'computador.'

Ferreira (2012, p. 14) sintetiza as diferenças entre as duas vertentes da Ergonomia da seguinte forma:

Uma vertente mais voltada para execução de projetos ou concepção de produtos, equipamentos e sobretudo, sistemas homem-máquina. A perspectiva global é adaptar os produtos ao perfil dos usuários, agregando funcionalidade e conforto em situação de uso. O território desse enfoque se situa mais nos contextos de laboratório e, em consequência, o desenho metodológico é de viés mais experimental, onde controle de variáveis (fisiológicas, antropométricas, cognitivas) e a neutralidade do pesquisador são traços característicos. Também denominada Fatores Humanos (Human Factors), é mais desenvolvida nos países anglo-saxões.

A outra vertente é mais centrada no trabalho real, ou seja, na análise da atividade dos trabalhadores e usuários/clientes em situações efetivas de trabalho ou de uso de produtos ou prestação de serviços. Daí o nome Ergonomia da Atividade, pois o foco nuclear da investigação é orientado para a ação individual e/ou coletiva e como os fatores ambientais, organizacionais e sociais a influenciam. A perspectiva global é adaptar as tarefas (formais e informais) às características dos trabalhadores e, em muitos casos, aos próprios usuários e clientes. O território desse enfoque se situa em

instituições públicas e privadas e o enfoque predominante é de viés qualitativo, do tipo pesquisa participante no qual o engajamento do pesquisador é traço característico. Ela é também denominada Ergonomia de Correção e é mais praticada em países de língua francesa.

A terceira e última vertente descrita por Montmollin (1992) é a Macroergonomia, abordagem macroscópica da Ergonomia, que também aparece sob o rótulo ODAM (*Organizational Design and Management*). É a abordagem cuja ênfase reside sobre o ambiente, os sistemas sociotécnicos, os aspectos culturais e ideológicos e a quaisquer fatores que incidam globalmente sobre a organização. A sua origem, segundo o autor, se deve à impressão por parte dos praticantes da Ergonomia de que estes estavam pensando e intervindo demasiadamente em detalhes da organização. Enquanto isso, as decisões mais importantes das organizações estariam sendo tomadas nos andares superiores das direções executivas. Para os macroergonomistas, abordar os níveis estratégicos das organizações é interessante porque, além de proporcionar uma visão geral das situações de trabalho, os coloca em uma posição de tomada de decisões sobre aspectos fundamentais das instituições, como tecnologias e fatores socioeconômicos. Esse modelo baseia-se, portanto, em uma abordagem *top-down* (de cima para baixo), ao contrário do que sempre foi a premissa da Ergonomia, que é a utilização do modelo *bottom-up* (de baixo para cima). Por ser a mais recente das três vertentes, sua concepção e existência ainda se sujeita a críticas e questionamentos por parte de ergonomistas das outras vertentes.

Para Montmollin (1992), a ampliação do escopo da Ergonomia é benéfica, mas contém em si mesma algumas fraquezas que podem ser perigosas e que despertam reações negativas na área. A primeira reação dos ergonomistas tradicionais é a prudência, ninguém pode fazer tudo. Os ergonomistas atuais se assemelham a artesões, trabalhando na reparação e

invenção de ferramentas, e não de sistemas e políticas gerais. A figura do ergonômista está historicamente mais ligada ao engenheiro e ao médico que ao administrador e ao economista. A segunda reação tem sido o medo de que a Ergonomia se transforme em uma mixórdia, i.e., uma mistura confusa, atrapalhada ou conflituosa de coisas variadas.

A Macroergonomia, diferente das outras duas abordagens já consolidadas, está em processo de construção de metodologias próprias. Enquanto isso, recorre à justaposição de teorias, conceitos e modelos triviais, e mesmo obsoletos, das ciências das organizações, cujos conhecimentos são criticados por serem mais filosóficos e ideológicos do que científicos. O resultado é a fragilidade metodológica. A escola de Fatores Humanos, por outro lado, é defensora do rigoroso controle experimental e a Ergonomia da Atividade é caracterizada por ter desenvolvido seus métodos de análise por meio de intensas reflexões e anos de prática. A identidade da Macroergonomia, assim, choca com a de suas vertentes irmãs.

Segundo Montmollin (1992), as críticas são justificadas, mas os objetivos desta abordagem devem, sim, ser levados a sério: ampliar o escopo da ergonomia de maneira a conectar as instâncias *top* (estratégicas) e *bottom* (executivas) das organizações. A fragilidade do corpo teórico e metodológico inicial é um preço a se pagar pela concepção, teste e aprimoramento de modelos analíticos próprios. O autor, porém, frisa que, caso a Macroergonomia não consiga alcançar os objetivos propostos, caso seus modelos sejam incapazes de adicionar algo novo a respeito do trabalho humano e superar as falhas das já conhecidas teorias organizacionais, irá ser absorvida, possivelmente por essas mesmas teorias. Para superar tais obstáculos, Montmollin sugere: (i) ter em mente que este é um problema teórico e metodológico real; (ii) conduzir programas de pesquisa genuínos; (iii) acrescentar aos objetivos da Ergonomia o estudo dos fatores macro, socio, culturais e organizacionais, na medida em que influenciam e explicam o comportamento dos operadores individuais, visto

que a atividade está sempre situada em um ambiente técnico, cultural e social; e, (iv) desenvolver modelos que integrem as variáveis explicativas da atividade, aproximando-se da antropotecnologia de Wisner (1992).

O histórico, os conceitos e as divisões da Ergonomia aqui arroladas servem para situar o leitor quanto às abordagens basilares desta dissertação, quais sejam, Maturidade Ergonômica e Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. Às duas abordagens aplicam-se, subsidiariamente, os princípios gerais e limitações das vertentes às quais se filiam. A Maturidade Ergonômica insere-se quase exclusivamente dentro da Macroergonomia. A EAA_QVT, como o nome denuncia, está vinculada, primeiramente, à Ergonomia da Atividade de matriz franco-belga. Para instrumentalizar a Qualidade de Vida no Trabalho, porém, Ferreira (2011) afirma que é necessária a ampliação do campo de atuação da Ergonomia da Atividade para um enfoque que combine e articule as dimensões macro e micro organizacional. Este trabalho, portanto, propõe um diálogo entre ergonomias de vertentes distintas.

Qualidade de Vida no Trabalho

A origem da abordagem científica de QVT é descrita de maneira variada pelos autores da área. Rodrigues (1999, citado por Vasconcelos, 2001), afirma que a preocupação com a satisfação e bem-estar do trabalhador ao executar suas tarefas sempre foi uma preocupação humana. Portanto, a QVT já permeava o imaginário humano, ainda que sob outros títulos e rótulos. É o caso de Euclides (300 a.C.) de Alexandria, que introduziu princípios de geometria para a melhoria dos métodos agrícolas dos camponeses do Rio Nilo, e Arquimedes (287 a.C.), matemático e engenheiro grego que postulou a Lei das Alavancas. Neste viés, a origem da QVT se aproxima do que alguns autores denominam como a origem da Ergonomia, conforme apresentado na seção anterior. Apesar de não ser a linha de pensamento hegemônica entre os

autores de QVT, essa constatação nos ajuda a identificar as primeiras intersecções entre as duas áreas.

É usual encontrar na literatura relatos que associem as origens da QVT, ainda que em sua forma gestacional, às pesquisas da abordagem sociotécnica. Esta escola de pensamento tem seu início em 1949 junto às minas de carvão de Durham, na Inglaterra, quando pesquisadores do recém-criado Tavistock Institute of Human Relations foram chamados para resolver problemas relativos à mecanização da mineração. Eric L. Trist e Kenneth W. Bamforth estavam entre o grupo e ficaram conhecidos por terem desenvolvido o termo e a forma de análise sociotécnica. Tavistock era um instituto de caráter multidisciplinar e baseava-se principalmente na psicologia e na sociologia. Os pesquisadores, portanto, foram fortemente influenciados pela psicanálise, pela sociologia e pela psicologia social.

Para a perspectiva sociotécnica, a organização é um sistema aberto composto por dois subsistemas. O subsistema técnico é composto pelas máquinas, equipamentos, tecnologias, modos de produção, entre outros. O subsistema social, por sua vez, são os indivíduos e os grupos que eles formam, suas culturas, afetos, comportamentos e outras características humanas. Para os pesquisadores, é preciso projetar o sistema social e o técnico buscando a otimização conjunta, de maneira particular a cada caso, uma vez que as organizações gozam do princípio de equifinalidade, ou seja, podem alcançar um mesmo objetivo se utilizando de caminhos e recursos diferentes. As características do sistema técnico devem ser definidas de modo a criar tarefas e empregos que considerem as necessidades e as características dos trabalhadores (Biazzi Jr., 1994).

Alguns dos princípios originários da escola sociotécnica são: autonomia responsável, tarefas inteiras, análise das tarefas e redesenho, enriquecimento e rotação do trabalho. Em suma, a abordagem propunha a concepção de tipos singulares de organizações, adaptadas caso

a caso, em que o adequado desenho sociotécnico conduz ao surgimento tanto de bem-estar quanto da produtividade. A abordagem, portanto, contribuiu para a tentativa de superação do pensamento *taylorista* e influenciou diversas teorias da psicologia e da administração, entre elas a da qualidade de vida no trabalho, criada formalmente no campo científico duas décadas depois.

Algumas experiências organizacionais, em meados de 1970, ficaram bastante conhecidas nos Estados Unidos e influenciaram diretamente a emergência da temática QVT nas indústrias. Entre elas, cita-se as experiências nas plantas industriais de Talmar (Volvo), Topeka (General Foods) e, a mais conhecida, a da General Motors (GM) em Tarrytown. Cada uma das plantas teve seus próprios problemas e motivos para iniciar programas embrionários de QVT. Estas iniciativas consistiam, basicamente, em programas estruturados de envolvimento dos trabalhadores nas decisões que afetavam seus trabalhos. Tarrytown, linha de montagem de carros da GM em Nova York, tornou-se a experiência mais conhecida, provavelmente pelo número de trabalhadores envolvidos (mais de 3.800) e por ser a que mais experimentou resultados em suas iniciativas. Foram investidos, à época, mais de 1,6 milhões de dólares, sem nenhuma garantia de retorno em termos de efetividade organizacional, com o propósito de melhorar a qualidade de vida do trabalho. Além disso, o sindicato estava totalmente imbricado no programa. Robert H. Guest (1979), professor à época, relata que um programa com tais características soaria como absurdo aos ouvidos das altas gerências, mas, ao contrário, teve o apoio e o entusiasmo do executivo-líder da maior divisão de fabricação de veículos do mundo. A GM, em 1970, era conhecida por ter os piores índices de produtividade e de precariedade nas relações de trabalho, chegando a responder duas mil ações trabalhistas ao mesmo tempo.

O programa se iniciou com a inclusão dos trabalhadores e do sindicato na tomada de

decisões sobre a mudança de dois departamentos da companhia que iriam ser modificados porque a Tarrytown não iria mais fabricar caminhões. As mudanças, que eram usualmente feitas por engenheiros industriais e especialistas técnicos, passaram a ser pensadas com os operadores. Os trabalhadores, pela primeira vez, foram convidados a resolverem problemas futuros. A experiência relatada ficou mundialmente conhecida e gerou interesse de diversos pesquisadores da administração e da psicologia na temática (Guest, 1979).

Irving Bluestone, vice-presidente da companhia, é apontado por Martel e Dupuis (2006) como aquele que utilizou o termo "qualidade de vida no trabalho" pela primeira vez. Bluestone, em 1972, resumiu a filosofia adotada na GM da seguinte maneira:

Tradicionalmente, a administração recorreu ao trabalho para cooperar no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade do produto. Minha visão do outro lado da moeda é mais apropriada; a saber, a gerência deve cooperar com o trabalhador a encontrar maneiras de melhorar a dignidade do trabalho e aproveitar os recursos criativos em cada ser humano no desenvolvimento de uma vida profissional mais satisfatória, com ênfase no trabalhador e na participação no processo de tomada de decisão. (Guest, 1979, p. 26)

Como abordagem científica, é consenso entre os pesquisadores que a origem de QVT remonta ao início da década de 1970. Segundo Nadler e Lawler (1983), são várias as razões para o conceito ter emergido nesse período. Entre estas, a Universidade de Michigan acabara de conduzir uma série de levantamentos nacionais, entre 1969 e 1973, que chamaram atenção para o construto recém-nomeado "qualidade do emprego." O termo representava a soma dos efeitos das experiências laborais sobre o indivíduo. O Departamento de Saúde, Educação e Bem-estar dos Estados Unidos financiara vários dos estudos sobre o tema, o que resultou no livro *Work in America*, amplamente divulgado à época. As experiências industriais norte-

americanas em QVT começavam a surgir e muito se ouvia falar das inovações europeias no uso de grupos de autônomos de trabalho. Os trabalhadores mais jovens, que estavam entrando no mundo do trabalho, sofreram influência da revolução contracultural em que a autoridade passara a ser questionada. As suas demandas já não se resumiam a melhores salários e condições de trabalho, mas também a contestação da obediência às ordens de gestores autoritários (Guest, 1979).

Em setembro de 1972, acontece a Conferência Internacional sobre Qualidade de Vida no Trabalho (*Conference on the Quality of Working Life*), em Nova York, sob a liderança do professor Louis Davis, da Universidade da Califórnia. O evento foi o primeiro a agregar pesquisadores e professores interessados na temática e teve o intuito de sistematizar os achados em disciplinas correlatas e orientar pesquisas futuras. Uma das conclusões da conferência foi o reconhecimento da necessidade de coordenação dos esforços de pesquisadores e organizações para a construção de um corpo teórico sólido no campo de QVT.

Além disso, a conferência gerou outros três importantes resultados. O primeiro foi a criação, em 1973, do *International Council for the Quality of Working Life* (Martel & Dupuis, 2006). O segundo foi a sistematização dos conhecimentos compartilhados no primeiro livro já escrito sobre QVT. *The Quality of Working Life: Problems, prospects and the state of the art*, editado por Louis Davis e Albert Chernes, foi lançado em dois volumes e contou com pesquisadores ilustres, como Eric Trist, Walton, Lawler, Nadler e Seashore. O trabalho versava sobre as tentativas e dificuldades de conceituação e mensuração em QVT, bem como apresentava experiências e a influência das diferenças culturais nas intervenções em diversos países, como Suécia, França e Escandinávia.

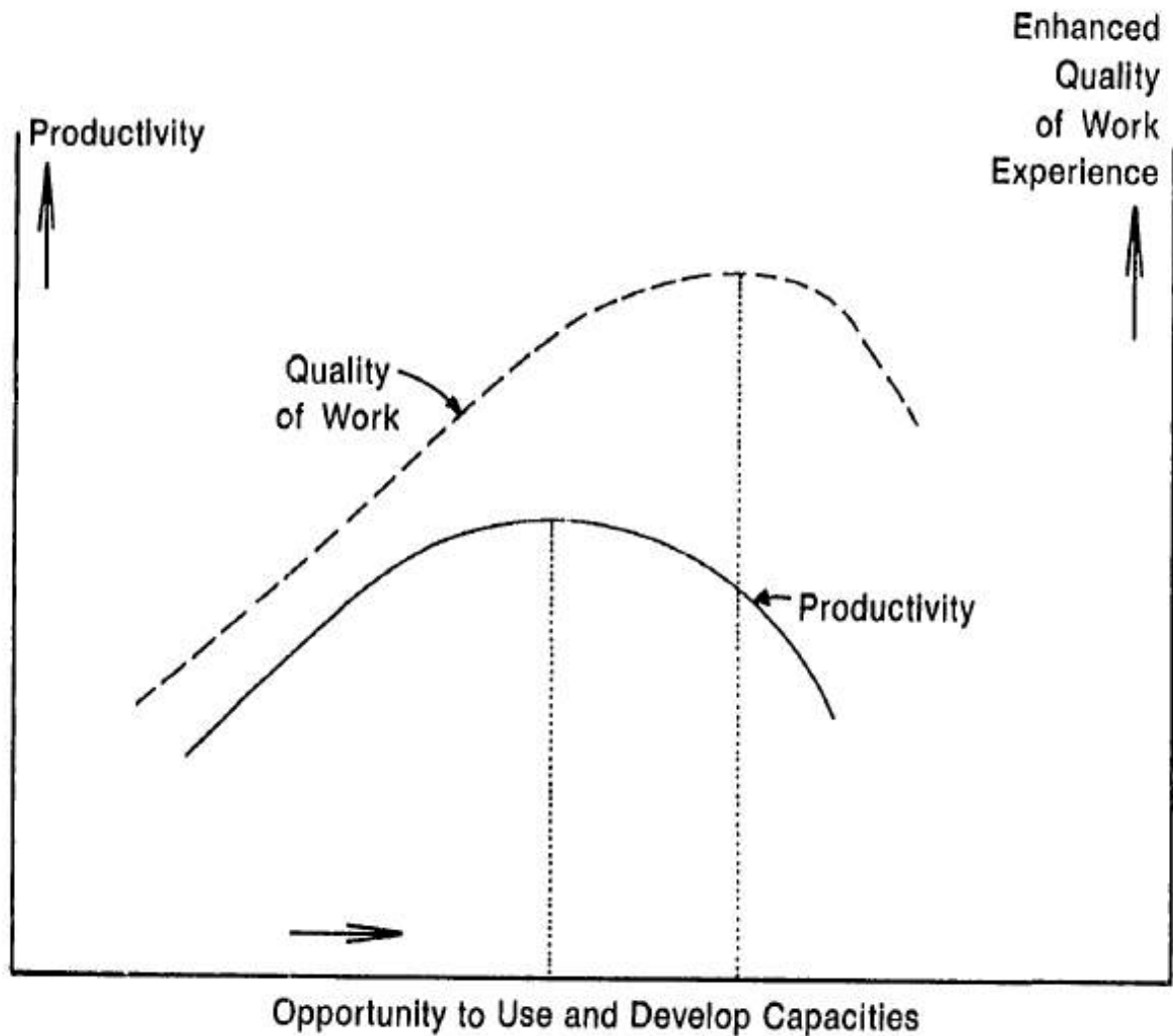
A terceira implicação relevante da conferência foi a publicação de um artigo de

Walton, no ano seguinte, denominado *Quality of Working Life: What Is It?* (Qualidade de Vida no Trabalho: O que é isso?). O trabalho foi publicado na revista *Sloan Management Review* e é considerado, por muitos, como a inauguração no campo científico do estudo da temática de Qualidade de Vida no Trabalho. O autor ressalta que o termo já havia sido usado para descrever valores ambientais e humanísticos negados pelas sociedades industrializadas em prol do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. Na tentativa de definir os critérios que compõem a QVT, o autor propõe oito categorias conceituais que proveem uma matriz de análise das principais características do construto (Walton, 1973). Resumidamente, são estas as categorias e alguns de seus respectivos critérios de análise: (i) compensação justa e adequada; (ii) condições de trabalho seguras e saudáveis; (iii) oportunidades para usar e desenvolver as capacidades humanas (autonomia, planejamento, tarefas inteiras, uso de habilidades múltiplas, informação e perspectiva sobre o trabalho); (iv) estabilidade e oportunidades de crescimento contínuo na carreira; (v) integração social na organização do trabalho (mobilidade, igualitarismo, grupos de apoio, senso de comunidade, combate ao preconceito); (vi) constitucionalismo na organização do trabalho (privacidade, equidade, liberdade de expressão, devido processo legal); (vii) trabalho e espaço total de vida; e, (viii) responsabilidade social organizacional.

Uma questão levantada pelo autor é se os critérios supramencionados da QVT afetam a produtividade e a efetividade organizacional a longo prazo. A hipótese de Walton (1973) é de que correlações positivas ou negativas entre QVT e produtividade não podem ser propostas. Segundo ele, a produtividade tem uma relação curvilínea com a maioria das dimensões de QVT (vide Figura 1).

Figura 1

Efeito do fator “oportunidade” na qualidade do trabalho e na produtividade.



Adaptado de “Quality of working life: What Is It?,” por R. E. Walton, 1973, *Sloan Management Review*, 15(1), p. 8.

Um exemplo é a dimensão do constitucionalismo. Situações caracterizadas por direitos mínimos deprimem a QVT e a produtividade devido às consequências da ansiedade, da insegurança e da aplicação da indignação do trabalhador em sua performance. Depois de certo ponto, formas adicionais de constitucionalismo continuam a beneficiar a QVT, porém, o efeito marginal sobre a produtividade passa a ser zero ou insignificante. A tentativa de aprimorar a QVT buscando o aumento da produtividade indica uma pressuposição de que os

trabalhadores envolvidos estão em algum ponto à esquerda do ponto ótimo da curva.

Por fim, Walton (1973) pontua que, independente da abordagem utilizada em QVT, é preciso reconhecer a diversidade das preferências humanas (de cultura, de educação, de personalidade, de classe social e outras). Essas diferenças são acompanhadas de definições variadas sobre o que constitui uma alta qualidade de vida no trabalho. No âmbito inter-indivíduo, a diversidade entre cada trabalhador pode ser acomodada ao permitir a adaptação das tarefas de trabalho às preferências individuais. No campo organizacional, a diversidade pode ser contemplada ao estimular que cada unidade de trabalho se organize à sua maneira e permitir que os trabalhadores selecionem o padrão de trabalho que preferem. Por fim, a diversidade entre organizações pode ser alcançada se cada uma desenvolver um padrão singular e consistente de QVT e deixar claro às pessoas do mercado de trabalho essas informações. Dessa forma, os trabalhadores seriam encorajados a exercer uma decisão livre e embasada ao se candidataram e aceitarem as vagas de trabalho em alguma destas instituições.

Richard E. Walton ficou bastante conhecido pela sua contribuição quase que inaugural à temática de QVT. O autor não cita, porém, se as categorias e as proposições arroladas são frutos de pesquisa empírica, de revisão teórica ou da própria experiência profissional. Não constam no artigo as referências para as formulações feitas. Walton dedicou o restante de sua carreira profissional como professor de Harvard a outras temáticas que não QVT, como desenho do trabalho e gestão estratégica.

Um trabalho que vale menção pelo seu método é o de Levine et al. (1984), autores que contribuíram sistematicamente para a QVT desde a primeira conferência em 1972. Diferente dos demais trabalhos até então, a pesquisa propôs que os trabalhadores deveriam participar na definição do que é QVT utilizando sua própria linguagem e significado. Para tanto, fizeram uso do método Deplhi em uma companhia de seguros norte-americana com aproximadamente

3250 empregados.

Representantes de cada categoria de trabalhadores foram reunidos seguidamente no intuito de entender e refinar quais seriam os critérios importantes da QVT naquele momento, naquela organização e para aquele grupo de trabalhadores. Os critérios foram divididos em 28 categorias de análise, como, por exemplo: equidade salarial, estabilidade no emprego, trabalho em equipe, variedade na rotina, oportunidade de aprendizagem, ambiente físico confortável, distribuição das promoções de maneira justa, orientação suficiente para entender o trabalho, liberdade para trabalhar de maneira própria sem interferências, entre outras mais. Então, os critérios e categorias de análise foram utilizados para a criação e aplicação de um inventário a todos os trabalhadores. Os preditores significativos de QVT encontrados estão descritos na Tabela 2.

Tabela 2

Análise de regressão dos preditores significativos da QVT.

	QWL Construct	Beta Weight	Probability
24.	The degree to which my superiors treat me with respect and have confidence in my abilities	.250	< .001
15.	Variety in my daily work routine	.231	< .001
14.	Challenge of my work	.189	< .001
30.	Work at present leads to good future work opportunities	.123	.003
7.	Self-esteem	.105	.006
2.	Extent to which my life outside of work affects my life at work	.105	.003
31.	The extent to which the work I do contributes to society	.087	.015

Adaptado de “Defining quality of working life,” por M. F. Levine, J. C. Taylor e L. E. Davis, 1984, *Human Relations*, 37(1), p. 101 (<https://doi.org/10.1177%2F001872678403700105>).

Uma revisão sobre qualidade de vida no trabalho publicada por Nadler e Lawler (1983) apontou que, mesmo depois de diversos autores se debruçarem no objetivo de conceituar e de mensurar o construto de QVT, ainda pairava sobre o termo certo desalinhamento. O conceito fora utilizado de maneira abrangente para uma vasta gama de iniciativas, sendo redefinido em cada tempo e para cada público que o utilizava. Os autores, então, categorizam a evolução das definições de QVT nas últimas duas décadas e a sintetizaram em seis potenciais definições.

A primeira definição emergiu entre os anos 1959 e 1972 e tratava a QVT como uma variável: uma reação individual ao trabalho ou as consequências no indivíduo da experiência laboral. Estava focada nos outputs individuais, como satisfação no trabalho e saúde mental. As organizações eram avaliadas pela QVT que proviam aos seus trabalhadores individualmente.

Entre 1969 e 1974, diversas iniciativas industriais surgiram em QVT. Buscavam, essencialmente, integrar trabalhadores e gestores, fazendo-os trabalhar de forma colaborativa para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Entre essas iniciativas está a da GM, na planta industrial de Tarrytown, já descrita anteriormente. Por causas destes projetos e sua grande publicidade, uma segunda definição de QVT emergiu, a de qualidade de vida no trabalho como uma abordagem. O foco permanecia em outputs individuais em detrimento dos organizacionais, mas incluía agora a ideia de trabalho colaborativo e participativo objetivando melhorias para o indivíduo e para as organizações.

Nesse mesmo período, um terceiro conceito também surgiu, particularmente oriundo

dos famosos projetos na planta industrial Topeka, da General Foods, e em fábricas da Procter and Gamble. Estes fizeram emergir a ideia de QVT como método. Neste viés, o conceito de QVT representava uma série de métodos, abordagens ou tecnologias para aprimorar o ambiente de trabalho e torná-lo, ao mesmo tempo, mais produtivo e mais satisfatório.

Os anos finais da década de 1970 foram um período no qual houve desaceleração das iniciativas de QVT, especialmente devido aos problemas conjunturais econômicos e de matriz energética norte-americana. Autores interessados no tema, preocupados em conservar todo o corpo de conhecimentos que fora gerado, começaram a promover encontros entre pesquisadores e gestores para trocar experiências e criar uma coalizão de pessoas motivadas a dar continuidade às pesquisas em QVT. Desta forma, nasceu a quarta definição: QVT como um movimento. Isso acabou por criar uma separação entre quem utilizava o rótulo QVT e aqueles que utilizavam outros rótulos e abordagens para, igualmente, promover o bem-estar e a efetividade nas organizações. Assim como qualquer movimento, este polarizou as pessoas entre aquelas que são a favor ou contra. Não havia meio termo.

O início da década de 1980 trouxe consigo a renovação do interesse sobre qualidade de vida no trabalho. Houve uma onda de seminários e consultores apresentando a temática como uma fórmula para resolver todos os problemas organizacionais. Os departamentos de recursos humanos começaram a comprar "pacotes prontos" de QVT para implementar em suas organizações. Tais fatos fizeram emergir a quinta definição, QVT como tudo. O conceito passou para uma formulação mais global, agora percebido como uma panaceia para resolver problemas trabalhistas, de qualidade e de baixa produtividade. A expansão do conceito foi tamanha que os próprios gestores já não sabiam mais exatamente do que se tratava.

Por causa das enormes expectativas, e conseqüente frustração com o construto, uma sexta concepção aparece: QVT igual a nada. As inevitáveis falhas de alguns projetos e a

inabilidade da QVT para cumprir várias das promessas realizadas no período anterior levaram muitos ao ceticismo, e aqueles que já não concordavam com os seus ideais passaram a criticá-la duramente. A Tabela 3 sumariza as definições aqui apresentadas.

Tabela 3

Definições de qualidade de vida no trabalho.

Definição	Significado de QVT
Primeira (1969-1972)	Variável
Segunda (1969-1975)	Abordagem
Terceira (1972-1975)	Método
Quarta (1975-1980)	Movimento
Quinta (1979-1982)	Tudo
Sexta	Nada

Preocupados com o desvanecimento do tema, Nadler e Lawler (1983) propõem uma conceituação de qualidade de vida no trabalho. Para eles, QVT é uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintivos são a preocupação sobre o impacto do trabalho nos indivíduos e na efetividade organizacional e a participação coletiva na tomada de decisões e na resolução de problemas institucionais. Aqui, o foco dos esforços em QVT não repousa apenas em como as pessoas podem trabalhar melhor, mas em como o trabalho pode fazer a vida das pessoas melhor. Algumas atividades representativas do conceito são ilustradas pelos autores, divididas em quatro categorias.

A primeira, resolução participativa de problemas: não significa que todas as decisões precisam ser tomadas de maneira colaborativa, mas, uma vez que um grupo de indivíduos é

afetado por alguma decisão, estes precisam participar do processo decisório.

A segunda, reestruturação do trabalho: implica em repensar e reestruturar o que os indivíduos fazem e os sistemas de trabalho que os rodeiam para torná-los mais consistentes com as necessidades individuais e a com as estruturas sociais.

A terceira, sistemas inovativos de recompensas: a literatura aponta que o nível de recompensa dado ao trabalhador impacta diretamente em sua motivação e produtividade. E, por fim, a quarta, melhorias nas condições de trabalho: ênfase na melhora das condições físicas e tangíveis dos ambientes nas quais os trabalhadores estão inseridos. Pode incluir também regras e jornada de trabalho.

Vinte anos depois, a revisão de Martel e Dupuis (2006) nos ajuda a compreender os rumos tomados pela QVT a partir de 1980. Primeiro, os autores indicam que houve certo consenso entre os pesquisadores sobre três características: (i) QVT é um construto subjetivo; (ii) aspectos sociais, humanos e organizacionais interagem entre si e precisam ser integrados dentro da definição de QVT; (iii) há uma relação indissociável entre “qualidade de vida” e “qualidade de vida no trabalho.” Segundo os autores, após 1980, pouquíssimos artigos fizeram algum tipo de avanço teórico que ajudasse a definir a QVT. Em sua consulta às bases Psyclit e Sociofile, a frequência das publicações sobre o tema estagnou. O ápice se deu entre os anos de 1985 e 1989, quando eram publicados cerca de 50 artigos por ano. Em 1995 e 2002, porém, a média caiu para 44 artigos anuais. Em contrapartida, artigos sobre “saúde mental no trabalho” e “estresse ocupacional” aumentaram de 31 por ano entre 1973 e 1979 para 554 ao ano entre 1995 e 2002. Martel e Dupuis (2006) concluem que este cenário indica o interesse crescente de pesquisadores sobre construtos que sejam melhor definidos do que qualidade de vida no trabalho.

Enquanto no restante do mundo o tema QVT dava sinais de declínio e cedia seu lugar

de interesse a outros construtos, no Brasil o primeiro trabalho científico sobre o tema data de 1988 (Barros, 2012). Segundo Dal Forno e Finger (2015), isto se deve à abertura tardia do mercado nacional à importação de produtos estrangeiros, e conseqüentemente, ao aumento da concorrência internacional. Ainda sem referências nacionais, Fernandes e Gutierrez (1988), respectivamente, consultora empresarial e gerente de RH de uma empresa gaúcha, inauguram ao intervir, relatar e analisar os resultados da concepção e implantação de um projeto de QVT. Os autores relatam que o tema vinha despertando interesse de empresários e administradores brasileiros, mas que havia certa confusão sobre seu significado teórico e técnico. Para eles, QVT corria o risco de se tornar um “modismo” ou, pior, tornar-se em prática manipulativa caso não conseguisse superar sua falta de precisão conceitual e de fundamentos sólidos.

Assim, Limongi-França tornou-se, a partir de 2000, umas das autoras com mais publicações em QVT no Brasil. Para ela, qualidade de vida no trabalho é uma variação do construto qualidade de vida e consiste na “percepção de bem-estar pessoal no trabalho, composta de dimensões relativas às necessidades humanas biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais” (Limongi-França, 2015, p. 551). Tanto individual, quanto coletivamente, segundo a autora, há sempre expectativas de modificações positivas com relação às condições de vida nas organizações. Portanto, é imperativa a atuação da gestão de pessoas para aprimorar a QVT em cada instituição.

Contudo, Lacaz (2000) observa que a QVT, como foi adotada no Brasil, propõe, no discurso, mudanças na organização e nas condições de trabalho, bem como a adoção da democracia industrial. Na prática, porém, as atividades são mais voltadas à sua vertente individualista, apenas incentivando práticas de hábitos de vida saudáveis. Para ele, ao tentar definir quais hábitos são desejáveis ou saudáveis, a organização demonstra traços autoritários e transpõe os limites da relação de trabalho. Lacaz (2000) critica a noção de qualidade de vida

no trabalho e propõem outra terminologia: qualidade do trabalho. Postulam os autores que assim poderia se encerrar uma concepção clínica, que visa modificação de hábitos e que atribui ao trabalhador a responsabilidade de adaptar-se, enquanto procura-se incluir todas as características de uma certa atividade humana.

Nesta seção, apresentamos um breve histórico da disciplina qualidade de vida no trabalho. Ao olharmos atentamente e compararmos o histórico da QVT e da Ergonomia, ambos apresentados aqui, encontramos pontos de convergência histórica e principiológica. O período gestacional de ambos os campos remonta às tentativas de reduzir o custo humano do trabalho desde a Antiguidade. As duas disciplinas nasceram no século XX, Ergonomia na primeira metade e a QVT na segunda metade do século, com a premissa de humanizar o trabalho e melhorar a efetividade organizacional, ainda que os métodos para tanto diverjam entre si. A Macroergonomia e a QVT são apontadas, por vezes, como tendo sua matriz de origem na Abordagem Sociotécnica de Trabalho.

Baptista e Moro (2016) postulam que a Ergonomia pode elevar tanto a qualidade de vida (fora do trabalho) quanto a qualidade de vida no trabalho. Segundo os autores, o objetivo principal da Ergonomia é modificar e ajustar o ambiente artificial no qual o ser humano vive e trabalha às suas limitações e capacidade. Portanto, a Ergonomia atinge a sua meta e promove QV e/ou QVT quando, por exemplo: (i) uma nova interface de software permite que pessoas, incluindo as portadoras de necessidades especiais, utilizem celulares e computadores; (ii) projeta um novo utensílio de cozinha que permite às pessoas com doenças articulares se alimentarem de maneira mais fácil e segura; e, (iii) concebe painéis e controles de carros que tornem o ato de dirigir mais fácil de aprender e seguro de executar.

As aplicações, porém, não se restringem ao projeto de produtos. Moro e Derjani-Bayeh (1996, citados por Baptista & Moro, 2016), propõem uma estrutura de análise que

reúne as abordagens macro e microergonômicas, incluindo ferramentas como ergonomia participativa e análise ergonômica do trabalho debaixo da intervenção macroergonômica mais ampla. Segundo os autores, a abordagem macro é uma forma eficiente de analisar o conjunto (i.e., a organização) com o propósito de promover mudanças estruturais, culturais e de desenho organizacional bem como para implementação de novas tecnologias. Além disso, permite o uso concomitante de ferramentas microergonômicas. Por exemplo, a AET analisa em profundidade tarefas e atividades desenvolvidas pelos trabalhadores enquanto a ergonomia participativa leva trabalhadores e gestores a compreenderem melhor as situações de trabalho e a proporem, juntos, as mudanças necessárias.

As abordagens, portanto, se complementam e permitem um entendimento melhor das situações de trabalho do que se utilizadas separadamente. Assim, a Ergonomia pode cumprir seu objetivo principal, permitindo que as pessoas tenham melhores experiências laborais, que apreciem os seus trabalhos e que sintam que há qualidade naquilo que fazem. Ao adaptar os sistemas ao ser humano, a ergonomia está também aprimorando a qualidade da interação dos homens com o sistema. Portanto, segundo os autores, a Ergonomia se encaixa perfeitamente como ferramenta para elevar a QVT (Baptista & Moro, 2016). Essa premissa deu origem à abordagem basilar dessa dissertação, a Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), que será pormenorizada a seguir.

Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho

Um estudo de caso exploratório de Ferreira et al. (2009) investigou em que medida as proposições teóricas de QVT vigentes à época contribuíam efetivamente para as práticas de QVT em órgãos públicos federais dos três poderes da República (executivo, legislativo e judiciário). Foi feita análise documental e entrevistas com gestores responsáveis pelas respectivas áreas de suas instituições. Em relação à pergunta “o que é Qualidade de Vida no

Trabalho do ponto de vista conceitual?” constatou-se a ausência propriamente dita de uma definição e que, globalmente, os gestores tinham dificuldade em responder prontamente à questão. Identificou-se que os órgãos, em regra, não possuíam políticas institucionais claramente definidas e os diagnósticos resumiam-se a entrevistas com chefias e conversas informais com os servidores. As atividades desenvolvidas em QVT eram diversas, não sistemáticas e predominantemente de natureza antiestresse. A Tabela 4 apresenta o tratamento taxonômico feito pelos autores com base nos dados das atividades e alguns exemplos.

Tabela 4

Tipos de atividades de QVT (n = 34) em órgãos públicos federais.

Tipos	Atividades Propostas
Físico-Corporais	Academia, aikido, alongamento, caminhada, ginástica laboral, natação, yoga.
Eventos Coletivos	Apresentações artísticas dos servidores, coral, festas, semana do servidor, torneios e competições.
Suporte Psicossocial	Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou adaptação, curso de línguas, grupos de apoio, inclusão digital, preparação para aposentadoria.

Adaptado de “*Qualidade de vida no trabalho* (3a Ed.),” por M. C. Ferreira, 2017, Paralelo 15.

Outro estudo de Ferreira et al. (2011, citado por Ferreira, 2011), fez um levantamento dos serviços oferecidos por empresas privadas atuantes em QVT e com registro na internet. Após análise, os autores denominaram a abordagem geral das empresas como “restauração corpo-mente” e identificaram dois traços marcantes. O primeiro é o foco na produtividade da organização, referenciado como “otimizar custos,” “aumentar o rendimento dos

trabalhadores,” e “maximizar resultados.” O segundo é o foco no indivíduo. Manifesta-se pela ênfase em ajudar o trabalhador a gerir as consequências negativas do trabalho. Aparece nas expressões “gestão do estresse,” “cuidando da saúde emocional,” e “imersão em atividades culturais e de lazer.” Quanto ao cardápio de cursos, a Tabela 5 traz exemplos retirados da pesquisa em questão.

Tabela 5

Serviços e alternativas de atividades em QVT oferecidos por empresas privadas.

Tipo de Serviço	Atividades propostas
Suporte Psicológico	Meditação, mapa astral, oficina de relaxamento, psicoterapia breve.
Suporte Físico-corporal	Pilates, fisca de postura, grupos de corrida, ginástica laboral.
Terapias Corpo-Mente	Aromaterapia, massoterapia, alinhamento energético com pedras quentes, geocromoterapia.
Abordagens Holísticas Orientais	Yoga, reike, shiatsu, tai chi chuan, acupuntura.
Reeducação Nutricional	Alimentação saudável, acompanhamento nutricional individual, controle de fatores de risco.
Atividades Culturais e Lazer	Festas, cinema, shows, teatro, danças de salão e
Programas	Antitabagismo, de apoio psicossocial, de transição profissional, de tratamento da dependência química.
Suporte em Treinamento	Coaching, palestras motivacionais, palestras de educação financeira, treinamentos psicoeducativos.
Diagnósticos	Avaliação física, avaliação postural, teste de vulnerabilidade cardíaca.
Suporte Corporativo	Academias corporativas, salas anti-stress, oficina de esportes, monitoramento do absenteísmo.

Adaptado de “*Qualidade de vida no trabalho* (3a Ed.),” por M. C. Ferreira, 2017, Paralelo 15.

Assentados nos estudos relatados, os autores identificaram que existe nítida clivagem de enfoques em QVT. De um lado, estão os textos científicos sobre a temática. De outro, as concepções e práticas presentes nas organizações brasileiras. As análises indicam que as aplicações sob o rótulo QVT carecem de filiação teórico-metodológica, pois se fundamentam no senso comum ou são baseadas em interpretações equivocadas da literatura científica.

Ferreira et al. (2009, p. 325) questiona:

se os fatores críticos, prejudiciais para QVT, aqueles que são fontes de problemas para os servidores públicos, dizem respeito à cobrança e pressão sobre os funcionários, à intensa carga de trabalho e à infraestrutura deficiente, por que, então, as práticas de gestão de QVT estão focadas em atividades antiestresse? Não seria mais coerente, desejável e pertinente agir nas causas do estresse e não exclusivamente em seus efeitos?

Ferreira (2017) postula que a concepção hegemônica de QVT, com suas discretas variações, se caracteriza por três perspectivas. Na primeira, foco no indivíduo, este é tratado como única variável de ajuste, mantendo-se as fontes concretas de fadiga intocáveis. De maneira implícita, busca aumentar a resistência dos trabalhadores às adversidades. Na segunda, caráter assistencialista, as atividades que compõem os programas de QVT estão em descompasso com os verdadeiros problemas organizacionais. Na verdade, desempenham função compensatória dos desgastes vivenciados pelos trabalhadores. Figurativamente, é como prescrever analgésico para dor de dente; ameniza, mas não elimina a fonte de mal-estar. E na última, ênfase na produtividade, propõe, através da QVT, reduzir os índices de absenteísmo e de adoecimento e aumentar os níveis de satisfação dos trabalhadores com vistas ao aumento da produção. Segue a lógica de que os investimentos em QVT só se justificam caso haja igual ou maior retorno financeiro. Nesta ótica, a produtividade perde seu

caráter saudável e torna-se produtivismo exacerbado.

O autor afirma que a maior parte dos programas de QVT oferecidos expressam estratégias de "sedução gerencial" para manter ou aumentar a produtividade. Pontua ainda que essa é a possível causa de uma das queixas mais recorrentes entre os gestores: de que a participação é grande no início, mas ao passar do tempo não ultrapassa 20% dos trabalhadores. Ainda, Ferreira (2017) escreve que as equipes multiprofissionais buscam com interesse a promoção de mudanças e melhorias no ambiente de trabalho. Ao longo do caminho, porém, elas praticam "ofurô corporativo" (práticas de natureza antiestresse) por falta de opção ou conhecimento de alternativas teóricas e metodológicas fundamentadas, bem como pela cultura organizacional de desenhar políticas e programas de gestão ausentes de diagnósticos cientificamente rigorosos. Sobretudo, o problema central está em manter intocadas as causas reais e primeiras do mal-estar no trabalho e não chamar os trabalhadores a se expressarem sobre o que pensam sobre QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho.

Ferreira (2015a) relata que a singularidade das demandas que comumente chegavam aos docentes-pesquisadores os fez repensar a pertinência da Análise Ergonômica do Trabalho como instrumental de diagnóstico. As demandas possuíam as seguintes características: (a) o contexto de intervenção como o Centro-Oeste brasileiro, distante dos núcleos industriais do sudeste do país; (b) a economia baseada em comércio e prestação de serviços da cidade de Brasília, onde residiam e trabalhavam os pesquisadores; (c) o fato de que Brasília é a capital federal e sede administrativa dos poderes executivo, legislativo e judiciário federais, bem como sede do governo distrital, e, por isso, abriga milhares de servidores públicos. As demandas trazidas ao Grupo de Estudos e Pesquisas Aplicadas ao Setor Público (ErgoPublic) por gestores e técnicos do serviço público federal referiam-se a problemas majoritariamente macro-organizacionais, ou seja, contemplavam toda a organização, e não setores isolados. A

questão mais recorrente apresentada era: como promover a Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores de determinada organização pública? (Ferreira, 2015a). Estudos pontuais, em grupos menores ou em unidades específicas, como tradicionalmente feito na Ergonomia da Atividade, apresentavam limites. Essa conjuntura levou os pesquisadores a repensarem o lugar e importância da Análise Ergonômica do Trabalho no desenho de uma abordagem mais ampla.

Em 2008, Ferreira publica o artigo chamado *A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas*. Nele, escreve que os limites da relação entre ergonomia da atividade e o campo de intervenção da QVT não eram evidentes, mas disserta que os traços históricos e científicos da ergonomia da atividade lhe credenciavam para a promoção do bem-estar no trabalho. Do ponto de vista histórico, bem-estar, eficiência e eficácia sempre foram preocupações da ergonomia da atividade. Do ponto de vista científico, a ergonomia já acumulava conhecimentos sobre os principais fatores de mal-estar e adoecimento no trabalho e experiências de adaptações bem-sucedidas dos meios de produção e dos ambientes de trabalho ao trabalhador. Ferreira convoca então os ergonomistas a ampliarem seu campo de análise e contribuição para um espectro mais largo e preventivo, o da qualidade de vida no trabalho. Nascia então o novo campo de intervenção chamado de Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), com contornos específicos que o diferenciam das já citadas abordagens de QVT. Ferreira (2008, p. 15) sintetiza da seguinte forma:

a tarefa posta é enriquecer o enfoque tradicional da ergonomia, desenvolvendo uma ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. Isso significa para a ergonomia da atividade avançar na sua história, ampliar seu campo de análise, estender o seu campo de ação e, principalmente, propor mudanças que englobem a

organização como um todo. Evidentemente, essa perspectiva tem implicações de natureza metodológica no que concerne à análise ergonômica do trabalho.

Dois anos depois, Ferreira (2011) escreve o artigo *A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica*. Nele é explicitado como as abordagens metodológicas da Ergonomia da Atividade podem ser aplicadas à Qualidade de Vida no Trabalho. O autor insiste que a eficácia e a perenidade das intervenções em QVT dependem da atenuação ou remoção das causas primeiras de mal-estar. Ainda, frisa a necessidade da inversão do paradigma dominante do “homem como variável de ajuste” para aquilo que é preconizado de longa data pela Ergonomia, que é “adaptar o trabalho ao ser humano.”

Para corresponder ao proposto, Ferreira (2011) reforça a necessidade de ampliação do campo de ação e de seu instrumental de diagnóstico para um enfoque que responda às demandas mais globais das organizações. A Ergonomia da Atividade, até então, se caracterizava por estudos de natureza qualitativa com um número reduzido de participantes. Em relação à metodologia, diversos instrumentos e técnicas da Análise Ergonômica do Trabalho são citados como possivelmente úteis aos diagnósticos de QVT, tais como: entrevistas, questionários, escala psicométrica, análise documental e observação livre e sistemática. Ainda que usados para QVT, deveriam sujeitar-se aos pressupostos da Ergonomia da Atividade. Entre eles, cita-se que a *démarche* da AET, e, portanto, da QVT, deve ter origem em uma situação-problema concreta, que pode advir de diferentes interlocutores. A demanda inicial deve ser a "ponta do iceberg", ponto de partida para o recorte do problema concreto a ser investigado. Do mesmo modo, a participação dos trabalhadores envolvidos com a situação problema deve ser voluntária, efetiva e global. E, por fim, mas sem esgotar o tema, deve ser assegurado ao pesquisador a possibilidade de coleta de dados nas situações reais de trabalho,

e este deve considerar as variabilidades, tanto intra quanto intersujeito, em suas análises.

Ainda em 2011, meses depois, Ferreira publica o livro seminal sobre a abordagem chamado *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Nele, são pormenorizados os aspectos teóricos, metodológicos e éticos da abordagem que ele denomina como contra-hegemônica, uma vez que se opõe às teorias e métodos amplamente utilizados pelas organizações e parte da literatura científica. O conceito utilizado de QVT, positivado pelo próprio autor (Ferreira, 2017, p. 170), comporta duas perspectivas:

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 a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

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

A primeira ótica ressalta a responsabilidade organizacional no trato da QVT, tornando-a parte de seus objetivos, incorporando-a ao seu modelo de gestão. A QVT deve ser, portanto, sustentável no tempo, transversal na estrutura organizacional e balizada por um marco jurídico coletivamente pactuado. Além disso, deve atuar nos fatores que mais impactam nas vivências de bem-estar no trabalho: as condições e a organização do trabalho, as relações socioprofissionais, o reconhecimento e o crescimento profissional.

A segunda ótica estabelece que “são as representações mentais dos trabalhadores que permitem conhecer o que eles pensam sobre o contexto de trabalho no qual eles estão inseridos” (Ferreira, 2017, p. 170). Elas são portadoras das avaliações que os mesmos fazem sobre fatos, histórias e experiências vividas em determinado contexto organizacional, revelando a prevalência de emoções/humores de bem-estar ou mal-estar no trabalho. Complementando este ponto, então, a abordagem das representações em EAA_QVT comporta três modalidades de investigação e compreensão do ponto de vista dos trabalhadores.

A primeira modalidade, representações descritivas do contexto de trabalho, típica do nível macroergonômico de análise, são apreendidas por inventário quantitativo e qualitativo. Assim, revelam os olhares dos trabalhadores, mediante relatos escritos, verbais e gestuais, sobre variados aspectos que caracterizam o contexto organizacional vivenciado.

A segunda modalidade, representações descritivas no custo humano do trabalho (CHT), presente no nível microergonômico de análise, são assimiladas pelo uso da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) e dos instrumentos de AET, oriundas da Ergonomia da Atividade. Demonstram as exigências físicas, afetivas e cognitivas vivenciadas pelos trabalhadores ao realizar suas atividades.

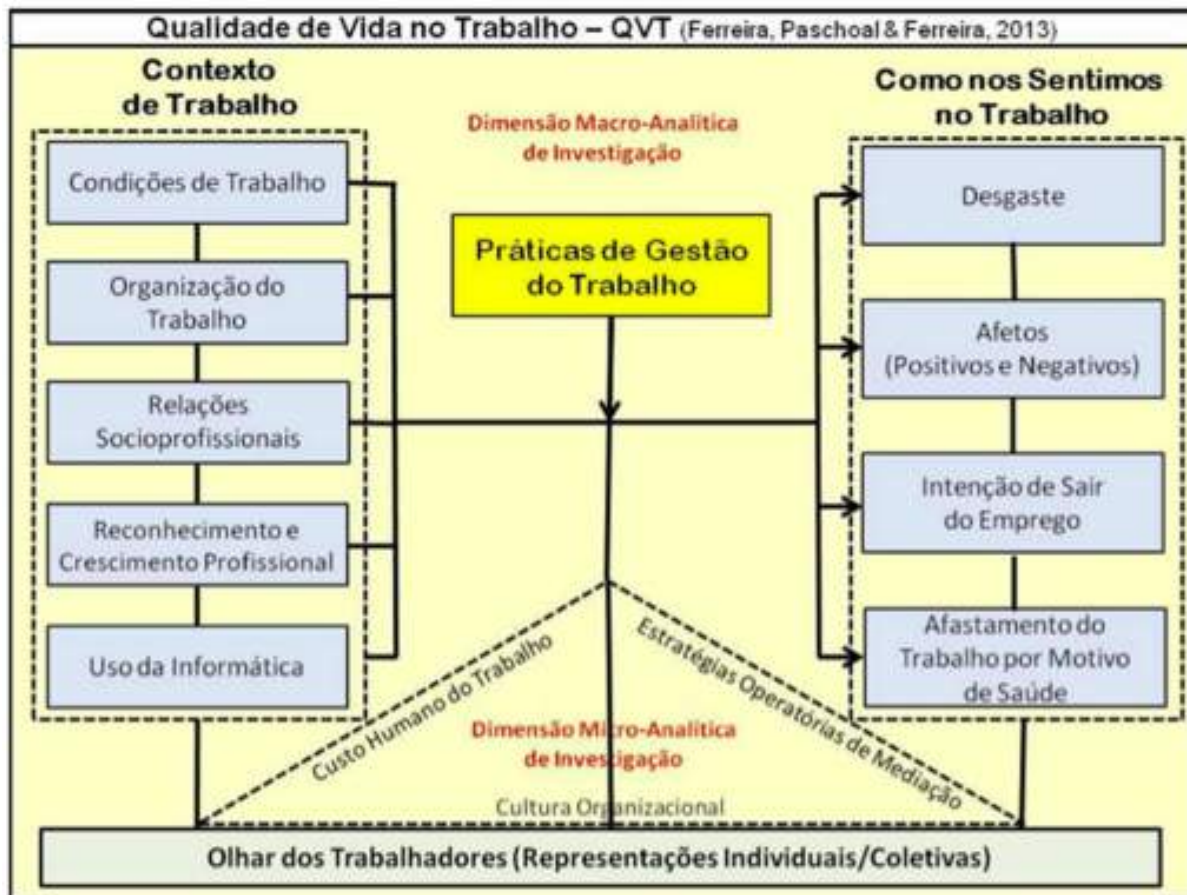
Por fim, a terceira modalidade, representações operativas das situações de trabalho, também presente no nível analítico microergonômico, é apreendida por meio de observações livres e sistemáticas oriundas da AET. Revela, por relatos escritos, verbais e gestuais, os modos de agir dos trabalhadores em face das exigências e características das tarefas.

O modelo descritivo teórico-metodológico está apresentado na Figura 2 e se configura por um corpo de conhecimentos provisórios que visa explicar os mecanismos e fatores constitutivos de QVT. Frisamos que a abordagem permanece em aprimoramento por meio das

diversas pesquisas realizadas no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO) da UnB.

Figura 2

Modelo descritivo teórico-metodológico de QVT.



Adaptado de “*Qualidade de vida no trabalho* (3a Ed.)” por M. C. Ferreira, 2017, Paralelo 15.

O modelo descritivo se organiza em dois níveis de análise complementares: o macroergonômico e o microergonômico. O primeiro nível, macroergonômico, é o ponto de partida e consiste em um diagnóstico organizacional que se propõe a responder a seguinte pergunta: como promover QVT a todos os servidores de determinado órgão público? (Ferreira, 2015a). Para tanto, faz uso da análise da demanda, da análise documental, da

observação livre e, principalmente, do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), construído por Ferreira (2011). O instrumento combina uma escala psicométrica com quatro questões abertas, configurando-se como uma coleta de dados de natureza quanti-quali. Segundo Ferreira (2017, p. 176), QVT é “identificada com base em um continuum de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional” e que se polarizam entre o bem-estar no trabalho (prevalência de afetos positivos) e o mal-estar no trabalho (prevalência de afetos negativos). Há, entretanto, uma zona de coabitação entre estes polos, visto que não há uma fronteira inequívoca sobre onde, efetivamente, se iniciam e se findam os afetos relacionados a bem e mal-estar no trabalho. O nível macro, portanto, produz uma “fotografia” de como os trabalhadores representam cognitivamente os fatores constitutivos de QVT, produtores das vivências destes dois afetos. A vivência duradoura de bem-estar é fator de promoção à saúde do trabalhador e indica a presença de QVT. Por outro lado, a vivência duradoura de mal-estar “configura fator de risco à saúde e à segurança nas situações de trabalho e indica ausência de QVT” (Ferreira, 2015a, p. 22). O acúmulo de pesquisas permite inferir que os fatores que estão na gênese das vivências, tanto de bem quanto de mal-estar, conforme Tabela 6.

Tabela 6

Fatores que estão na gênese das vivências de bem e mal-estar no trabalho.

Fatores	Elementos que o Integram
Condições de Trabalho e Suporte Organizacional	Equipamentos Arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts. Ambiente Físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.

Fatores	Elementos que o Integram
	<p>Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários).</p> <p>Matéria-Prima: materiais, bases informacionais.</p> <p>Suporte Organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.</p>
Organização do Trabalho	<p>Divisão do Trabalho: hierárquica; técnica; social.</p> <p>Missão, Objetivos e Metas Organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens.</p> <p>Trabalho Prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.</p> <p>Tempo de Trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.</p> <p>Processo de Trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.</p> <p>Gestão do Trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina.</p> <p>Padrão de Conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.</p>
Relações Socioprofissionais de Trabalho	<p>Relações Hierárquicas: chefia imediata; chefias superiores.</p> <p>Relações com os Pares: colegas de trabalho; membros de equipes.</p> <p>Relações Externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços</p>
Reconhecimento e Crescimento Profissional	<p>Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.</p> <p>Crescimento Profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.</p>
Uso da Informática	<p>Qualidade dos aplicativos e equipamentos; suporte organizacional; rede elétrica; perda de dados; usabilidade; conexão; uso de mídias sociais; compatibilidade.</p>

Fatores	Elementos que o Integram
Práticas de Gestão do Trabalho	Participação nas decisões; interesse da chefia; cooperação; gestão flexível; liberdade de ação; obediência à hierarquia.
Desgaste	Limite da capacidade; esgotamento pessoal; levar trabalho para casa; cansaço; uso do tempo livre.
Cultura Organizacional	<p>Linguagem e Simbolismo: jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos linguísticos; senso comum.</p> <p>Comportamentos: inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação.</p> <p>Valores Organizacionais: respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação.</p> <p>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.</p> <p>Ritos: entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.</p>

Adaptado de “*Qualidade de vida no trabalho* (3a Ed.),” por M. C. Ferreira, 2017, Paralelo 15.

O nível microergonômico, por sua vez, fundamenta-se em duas dimensões oriundas da Ergonomia da Atividade, a análise do Custo Humano do Trabalho e a das Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (Emic). Para coleta de dados, os instrumentos oriundos da AET são aplicados à análise das situações reais de trabalho. Entre os instrumentos, cita-se: observação, análise documental, mensuração físico-ambiental e entrevistas individuais e coletivas, por meio de grupos focais. A AET permite, dessa forma, conhecer de maneira detalhada as causas que estão nas origens das vivências de bem-estar e de mal-estar, outrora

apontadas pelos trabalhadores no diagnóstico macro. Os níveis de análise, portanto, se complementam. No nível microergonômico, Ferreira (2017, p. 184) propõe:

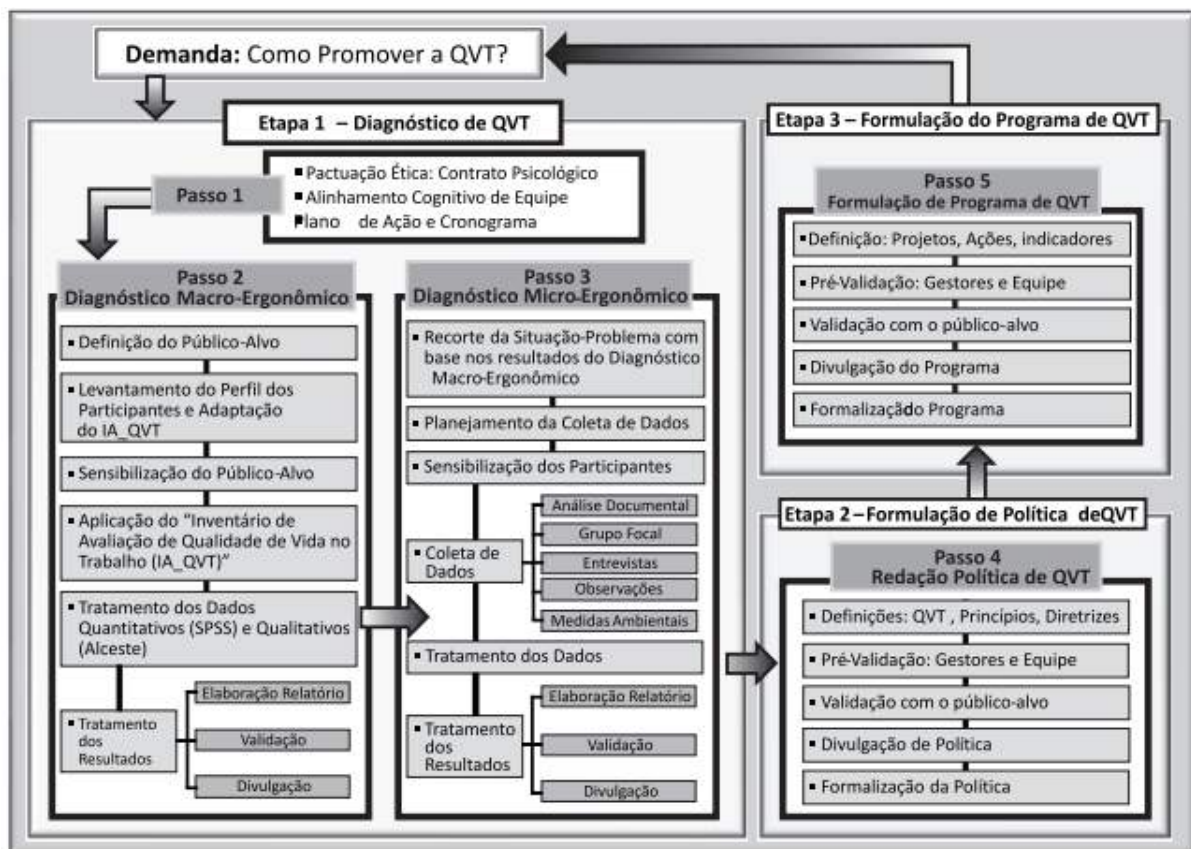
investigar os impactos produzidos por estes fatores e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências que nascem dos contextos de trabalho.

Metaforicamente, o nível macro mostra "a ponta do iceberg" (estado) e o nível micro revela a base deste "iceberg" (processo, dinâmica).

A Figura 3 sintetiza as etapas, passos e tarefas necessárias à atuação em EAA_QVT de maneira planejada e sistemática.

Figura 3

Modelo metodológico em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT).



Adaptado de “*Qualidade de vida no trabalho* (3a Ed.),” por M. C. Ferreira, 2017, Paralelo 15.

Fatores Críticos da Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Ferreira (2017), a aplicação do método é, por si só, uma prática promotora de QVT, uma vez que convida os trabalhadores a participarem efetivamente do processo de construção das políticas e programas desta temática. Significa, então, a instauração de um espaço de fala e um convite ao diálogo visando a construção coletiva de soluções. A participação dos trabalhadores, porém, é indissociável da criação de expectativas. Estes passam a nutrir a esperança de que a organização dê respostas efetivas àquilo que foi levantado e pactuado coletivamente nas políticas e programas de QVT. O abandono e/ou não cumprimento das ações outrora pactuadas podem gerar o efeito inverso do desejado: tornar-se fonte de mal-estar para os trabalhadores e gerar descrédito em relação a iniciativas futuras.

Ferreira (2017, p. 197) adverte:

É vital, portanto, que dirigentes e gestores tenham a clareza e, principalmente, o compromisso com as etapas e os passos seguintes no pós-aplicação do método. Se não houver *predisposição, interesse efetivo e compromisso inarredável* de dirigentes e gestores em *conceber* uma política e um programa de QVT e, concretamente, *implantá-lo, é aconselhável e prudente não aplicar a abordagem metodológica de QVT.* (ênfase adicionada)

A preocupação com a perenidade e a sustentabilidade dos programas de ação de QVT nas organizações é o tema central dessa dissertação e preocupação de vários pesquisadores da área. Por exemplo, Nadler e Lawler (1983) escreveram que, quando a QVT é iniciada apenas pela instigação um consultor externo, ou de um administrador “messiânico,” é improvável que os projetos sejam bem-sucedidos. Os autores citam que são seis os fatores que predizem o

sucesso de projetos de QVT. São eles: (i) percepção de necessidade; (ii) foco em um problema que é relevante para a organização; (iii) estrutura de identificação e resolução do problema, teoria/modelo-processo-treinamento; (iv) recompensas projetadas tanto para processos como para resultados; (v) impacto em múltiplos sistemas; e, (vi) envolvimento de toda a organização.

Primeiro, os projetos de QVT tendem a prosperar quando todas as partes envolvidas de fato percebem que há um problema ou uma oportunidade. Aqui, temos uma nítida intersecção com a ergonomia. Segundo, as partes precisam estar compromissadas em termos de tempo, esforços, recursos e, para isso, o projeto precisa ser relevante para a organização, e não periférico. O terceiro, e provavelmente o mais crítico fator para a viabilidade e o sucesso do projeto a longo prazo, é o formato utilizado para garantir que os processos sejam participativos. É importante que haja uma base teórica e um trajeto metodológico subjacente que ajude os participantes a examinarem e a entenderem as questões envolvidas. É o que os autores chamam de *roadmap* (roteiro, mapa da estrada). É essencial que o processo de resolução de problemas esteja bem estruturado, isto é, que estejam bem delimitadas as ferramentas e a série de passos necessários para abordar corretamente as questões. Esses dois aspectos mencionados, da filiação teórica-metodológica e da capacidade de resolução de problemas, implicam na necessidade de treinamento dos envolvidos. Como qualquer outro projeto, a intervenção em QVT requer certo grau de competência teórica e metodológica. Ferreira (2017) acrescenta ainda a competência política.

O quarto fator elencado diz respeito às recompensas a serem construídas tanto nos processos quanto nos resultados de QVT. As recompensas processuais podem ser internas. Alguns indivíduos, por exemplo, apontam que é recompensador o simples fato de serem ouvidos e poderem participar. Os autores citam que mesmo em projetos bem executados,

alguns trabalhadores podem se perguntar: “o que eu ganhei com isso?” Ao estruturar a execução, portanto, é preciso pensar em como os ganhos potenciais devem ser compartilhados igualmente entre todos. Alguns gestores, especialmente aqueles de níveis intermediários, comumente percebem que o projeto requer tempo, esforço, dinheiro e até certa perda de controle e que isso não lhes traz benefício individual. Por isso, ao longo da execução, podem punir veladamente aqueles que estão engajados. Logo, é importante que precocemente haja reconhecimento dos esforços dos trabalhadores envolvidos.

Por último, Nadler e Lawler (1983), corroborado por Ferreira (2017), frisam que as ações de QVT não podem se restringir a certos grupos dentro da organização. Caso contrário, gerará rivalidade do tipo nós/eles nos relacionamentos. Ainda que não seja possível implementar em toda a instituição de uma vez, é imperioso estabelecer um cronograma que contemple a todos e, desde o início, envolver e esclarecer para os grupos de trabalhadores o que será feito.

Guest (1979), ao avaliar a experiência em Tarrytown, da GM, também faz observações sobre quais características as experiências de QVT precisam conter para que sejam bem implementadas e se perpetuem. O autor elenca doze pontos, os quais são brevemente elencados aqui. Primeiro, o líder da organização precisa ser competente na habilidade de conduzir a própria organização. Caso os trabalhadores sintam que o gestor não tem capacidade sequer para isso, que é basilar, eles não estarão motivados a se engajar em outros projetos. O sindicato precisa ser forte, bem como os membros precisam confiar em suas lideranças. A gestão precisa ser a primeira instância a iniciar as mudanças. Dessa forma, elas se espalharão por toda a organização. Os direitos dos trabalhadores precisam ser invioláveis e inalienáveis. Precisa haver um compromisso mútuo entre a liderança da organização e a liderança sindical de promover a QVT. Os supervisores e gestores intermediários precisam

sentir que são parte no processo e que suas opiniões têm importância. O programa de QVT não irá prosperar caso a intenção dos gestores seja elevar a produtividade por meio de demissões ou de aceleração dos ritmos de trabalho, por exemplo. Se alguma melhoria da eficiência é esperada, que seja por meio do aumento da qualidade do trabalho, do menor absenteísmo e da rotatividade nos cargos. O programa de QVT precisa ser de participação voluntária. O plano de QVT não precisa ser rigorosamente detalhado, mas precisa ser flexível e concentrar-se em problemas menores inicialmente. Por último, os programas de QVT não devem ter duração finita. Deve haver um impulso coletivo contínuo, dinâmico, independente de quem ocupa os cargos de gestão.

Vários autores da qualidade vida no trabalho buscaram evidências, ainda que de maneira não sistemática, de como os fatores organizacionais ou relacionados à implementação do programa cooperam para que as ações de QVT se perpetuem. Igualmente, existem disciplinas, no âmbito das ciências das organizações, da psicologia e até da própria ergonomia, que tratam dos fatores que apoiam ou prejudicam a implantação e sustentabilidade de projetos nas mais diversas áreas: tecnologia, gestão de pessoas, internacionalização, dentre outras. Pode-se citar as disciplinas de gestão de projetos, antropotecnologia, mudança organizacional, desenvolvimento organizacional. A fim de verificar suas possíveis contribuições para a abordagem de EAA_QVT, escolhemos por analisar a base teórica-metodológica de Maturidade Organizacional (MO), inspirados pelos trabalhos de Vidal et al. (2010). Passemos ao seu detalhamento.

Maturidade Organizacional

O primeiro modelo de Maturidade Organizacional (MO) foi criado em 1986 para auxiliar o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América na avaliação de seus fornecedores. O órgão enfrentava problemas recorrentes em licitações de sistemas

informatizados. Era comum que empresas vencedoras não conseguissem honrar os preços, os prazos e a qualidade contratada. O Departamento recorreu, então, ao Instituto de Engenharia de Software (SEI) da Carnegie Mellon University. A este foi encomendada uma ferramenta que pudesse prever a capacidade das empresas desenvolvedoras de software em honrar com os compromissos firmados (Vidal et al., 2012). Nasceu assim o primeiro modelo de maturidade organizacional conhecido como *Capability Maturity Model* (CMM; Modelo de Maturidade Capacitiva).

O CMM teve inspiração nos princípios de qualidade do produto que vigoravam há 60 anos, desde que Walter Shewart, em 1930, promulgou os princípios do controle estatístico da qualidade. Estes foram refinados e exitosamente aplicados ao longo de décadas por autores notáveis, como Edwards Deming e Joseph Duran, e foram utilizados por Crosby no livro *Quality is free*, em 1979. Nesta obra, o autor apresentou uma matriz de gerenciamento da qualidade com cinco estágios evolucionários, representativos do processo gradativo de adoção de práticas de qualidade. A essa matriz foi adicionado o conceito de níveis de maturidade pelo SEI (Paulk, Curtis, et al., 1993). Desde então, o CMM foi reiteradamente aplicado e expandido para variadas áreas, como Gestão de Processos, Gestão de Projetos e Gestão de Pessoas. Atualmente, existem diversos modelos de maturidade organizacional disponíveis – *Center for Business Practices*, CMM, *Organization Project Management Maturity Model*, *Project Management Maturity Model*, *E&S International Enterprises*. A estrutura geral destes não varia significativamente, sendo baseados em uma escala linear e verticalmente orientada (Vidal et al., 2012).

Paulk, Weber et al. (1993) definem a maturidade organizacional como a capacidade da organização em desenvolver processos/projetos em conformidade com metas previamente definidas em seu planejamento estratégico e funcional. Ela pode variar dentro da organização,

entre os setores e entre processos/projetos. Ao mensurar a maturidade, busca-se evitar que a instituição aprenda de maneira lenta e não-sistemática com seus próprios erros. Para tanto, o modelo propõe caminhos organizados de aprimoramento institucional da capacidade de gestão (Paulk, Weber, et al., 1993).

Para os autores Paulk, Weber et al. (1993), a hipótese central das teorias de maturidade organizacional é a de que organizações, nos níveis mais baixos de maturidade, atingem resultados por esforços heróicos de indivíduos que agem de maneira relativamente espontânea. Isto inviabiliza, no longo prazo, o estabelecimento de bases sólidas para manutenção dos resultados e melhoria contínua. Nas organizações mais imaturas, os gestores e os envolvidos geralmente estão focados em resolver problemas urgentes; os prazos e orçamentos dos projetos comumente são estourados; inexistente uma base de julgamento para a qualidade das entregas (Paulk, Weber, et al., 1993). Elas estabelecem objetivos e falham em atingi-los com frequência e por largas margens de erro (Guizze, 2011).

As organizações com maior maturidade, por outro lado, operam de modo sistemático e atingem os objetivos de prazo, custo e qualidade de maneira consistente (Guizze, 2011). Possuem rotinas bem estabelecidas e disseminadas para gerir processos e projetos, que são atualizadas sempre que necessário. Os papéis e responsabilidades são claros. A melhoria contínua se dá em ambientes controlados de testes-piloto e/ou análise do custo/benefício. Os gestores monitoram, objetiva e quantitativamente, a qualidade das entregas e da satisfação do cliente. Prazos e orçamentos são realistas e baseados no histórico de desempenho. Os trabalhadores entendem o valor em agir consistentemente conforme os métodos estabelecidos e tem suporte institucional sempre que necessário (Paulk, Curtis, et al., 1993).

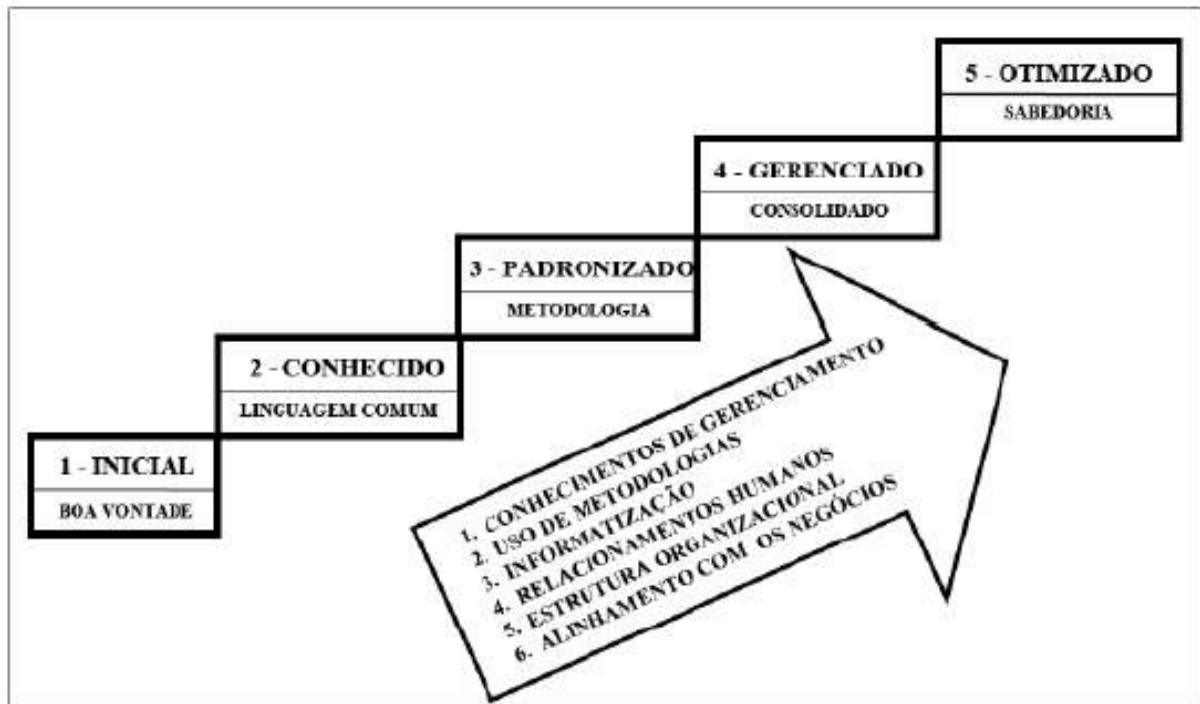
Para Santos e Martins (2008), as melhores práticas de diversos temas têm sido congregadas em modelos de maturidade. Uma vez sistematizadas, permitem que as

organizações avaliem o seu estágio de desenvolvimento em relação ao que é ideal. Para os autores, o uso da palavra maturidade implica na expectativa de que a capacidade de gerenciamento das organizações deve evoluir ao longo do tempo. A maturidade, em termos de gestão, é um ideal de funcionamento (Guedes, 2011). O objetivo de mensurar a maturidade é identificar o estágio atual das organizações e lhes fornecer caminhos possíveis para alcançar o estado ideal de funcionamento, onde os objetivos propostos são alcançados com eficiência e eficácia. Os modelos de maturidade organizacional são úteis para localizar oportunidades de melhoria, tanto pontuais quanto contínuas (Guizze, 2011).

No Brasil, o modelo de Prado (2002) chamado Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) foi desenvolvido entre os anos de 1999 e 2002 e propôs a adaptação de modelos já existentes à realidade brasileira. Tornou-se o modelo de maturidade organizacional mais conhecido no país, segundo o autor, devido à simplicidade e abrangência. O Modelo de Prado possui variações para que seja utilizado tanto na organização quanto em setores específicos. Em linhas gerais, é composto de cinco níveis de maturidade (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) e apresenta seis fatores. A Figura 4 resume graficamente a proposta. O modelo é voltado essencialmente para o gerenciamento de projetos. Segundo Prado (2002), as melhores práticas e estados ideais em gerenciamento de projetos foram retirados do *Project Management Body of Knowledge Guide* e do ICB (*International Project Management Association Competence Baseline*).

Figura 4

Dimensões e níveis de maturidade do modelo MMGP.



Adaptado de “*MMGP: Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos,*” por D. Prado, 2002, p. 2, Maturity by Project Category Modelo.

Vamos aos fatores. O primeiro, Conhecimento de Gerenciamento, diz respeito à apropriação por parte da organização de saberes (teorias, modelos e experiências) em gestão de projetos. O segundo, Uso de Metodologias, engloba métodos, técnicas, rituais e ferramentas disponíveis na organização para gerir projetos. Segundo o autor, preferencialmente deve haver uma metodologia única em toda a instituição, com discretas variações entre os setores. Terceiro: Informatização, trata do(s) sistema(s) informatizado(s) de gerenciamento de projetos disponível, seja contratado ou desenvolvido internamente. O quarto fator avaliado no modelo MMGP de Prado (2002) é a Estrutura Organizacional, que precisa ser adequada para maximizar resultados e minimizar conflitos mesmo quando os projetos são intersetoriais. Envolve a criação de comitês, de escritórios de projetos e a criação de cargos específicos de gerente de projetos. Em quinto, temos os Relacionamentos Humanos.

Engloba o manejo de conflitos, motivação das equipes, adequado suporte hierárquico, entre outros. O último fator é o Alinhamento com os Negócios da Empresa, que avalia o quanto os projetos estão em acordo com os objetivos estratégicos da instituição. Por seu título, este fator exclui as instituições públicas e do terceiro setor, que, ao invés de fazerem negócios, prestam serviços visando à garantia da cidadania e do bem-estar da sociedade, não obstante possuam missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

Segundo Prado (2002), a literatura tem evidenciado que os graus de maturidade estão correlacionados com o nível de êxito na gestão de projetos. Santos (2009), ao analisar a implementação do sistema de avaliação da maturidade em projetos no governo do Estado do Rio de Janeiro, verificou que as melhoras foram significativas. Entre os avanços detectados, cita: maior agilidade na tomada de decisões; maior controle e transparência relação a custo, escopo e qualidade dos projetos; e estabelecimento de uma cultura de seriedade em relação aos objetivos pactuados.

Aplicação dos Modelos de Maturidade Organizacional aos Temas de Ergonomia e Segurança no Trabalho

A literatura indica a expansão do uso de modelos de maturidade organizacional para os campos de Segurança no Trabalho e Ergonomia. Acreditamos que, em alguma medida, estes modelos podem ser úteis às intervenções em Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) de Ferreira (2017). Essa utilidade pode ser tanto teórica, apontando fatores organizacionais críticos, quanto metodológica, aventando ferramentas e formas de análise possíveis. Um dos objetivos de pesquisa é verificar as possibilidades de adaptação ou necessidade de criação de um instrumento que auxilie na implantação e na sustentabilidade das intervenções em EAA_QVT. Dito isto, revisamos a literatura em português, inglês e espanhol buscando modelos de maturidade aplicáveis à Ergonomia.

Em nossa pesquisa, encontramos o trabalho revisional de Gonçalves Filho e Waterson (2018) sobre modelos de maturidade em Cultura de Segurança (*Safety Culture*, em inglês). O artigo serviu-nos para entender o grau de desenvolvimento das abordagens existentes em Segurança no Trabalho, bem como as principais características, métodos e estruturas subjacentes. Como a revisão é recente, citaremos aspectos gerais e sugerimos a leitura na íntegra do artigo para aprofundamento.

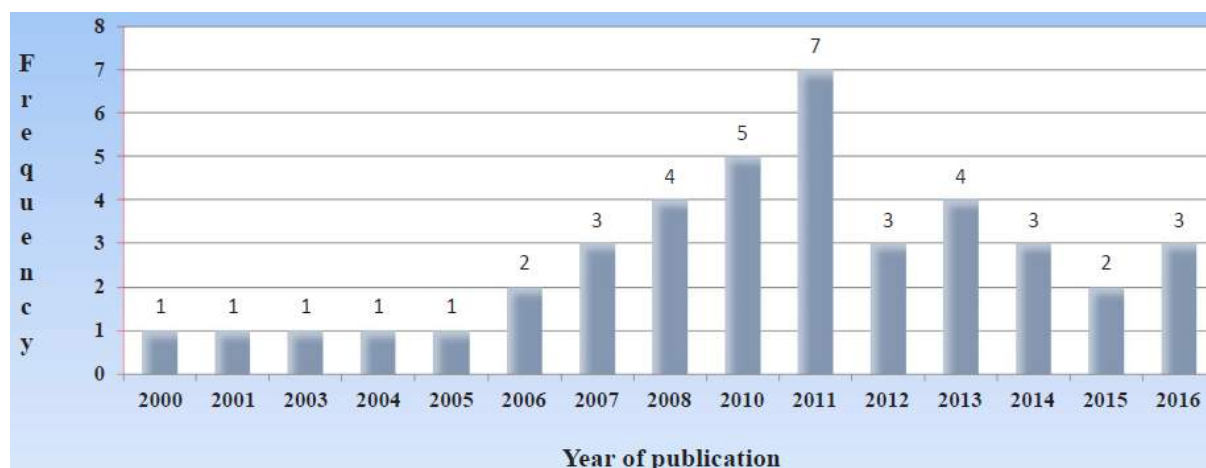
Não obstante a promoção da segurança do trabalho ser uma preocupação da Ergonomia, esta não se restringe àquela. Nosso interesse maior está em modelos de maturidade aplicáveis ao amplo campo da Ergonomia. Por isso, revisamos a literatura científica de Maturidade Ergonômica e descrevemos os modelos encontrados. Todos eles identificam-se como ferramentas macroergonômicas de avaliação, e, portanto, chama-nos a atenção por sua possível utilidade à EAA_QVT. Ao final, sintetizamos e criticamos modelos antes de passarmos aos métodos de pesquisa.

Modelos de Maturidade em Cultura de Segurança

A revisão sistemática de literatura dos pesquisadores Gonçalves Filho e Waterson (2018) lança luz sobre os modelos de maturidade organizacional aplicados à mensuração da cultura organizacional em segurança no trabalho. Eles identificaram a publicação de 41 trabalhos sobre o tema Maturidade em Cultura de Segurança desde o ano 2000 (vide Figura 5). Destes, 22 foram publicados em periódicos acadêmicos e 19 encontrados na literatura cinzenta (publicações não-comerciais, não-convencionais e/ou semipublicadas). A revisão evidencia o interesse crescente na aplicação dos modelos de maturidade à temática de Cultura de Segurança nas organizações a partir de 2006.

Figura 5

Número de publicações sobre maturidade em cultura de segurança por ano.



Adaptado de “Maturity models and safety culture: A critical review,” por A. P. Gonçalves Filho e P. Waterson, 2018, *Safety Science*, 105, p. 192–211 (<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.017>).

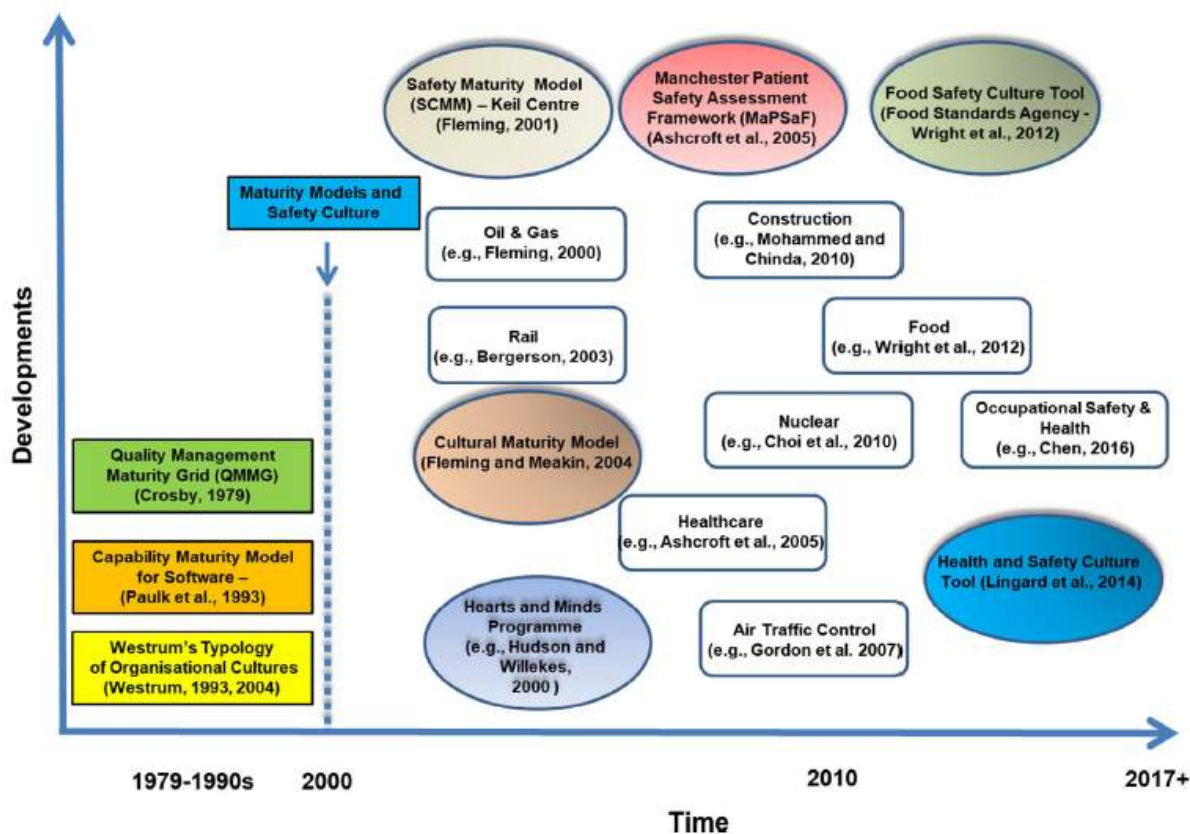
Segundo os autores, os modelos de maturidade organizacional definem estágios com a finalidade de avaliar a completude de um objeto — projeto, processo ou organização, por meio de um conjunto de critérios. Cada estágio conjuga descrições representativas. No caso dos modelos de Cultura de Segurança, os níveis distribuem-se em um *continuum* que varia desde organizações sem cultura de segurança até as que gerenciam proativamente a segurança no trabalho. É por meio do desenvolvimento de pontos desejáveis e remoção dos indesejáveis que instituições avançam nos níveis de maturidade (Gonçalves Filho & Waterson, 2018).

Na Figura 6 estão representados, em uma linha do tempo, os principais modelos de MO em Cultura de Segurança. Os trabalhos descritos à esquerda da linha tracejada (antes dos anos 2000) foram apontados pelo autor como aqueles que inspiraram o surgimento dos modelos de MO. Ao lado direito da linha tracejada, estão dispostos os modelos de MO aplicados à Cultura de Segurança, o nome dos autores e o ano de publicação. Pelo título dos

modelos, percebe-se amplo rol de setores produtivos para os quais já existem aplicações: produção de alimentos, construção civil, extração de óleo e gás, controle de tráfego aéreo.

Figura 6

Desenvolvimento dos modelos de maturidade em cultura de segurança ao longo do tempo.



Adaptado de “Maturity models and safety culture: A critical review, ” por A. P. Gonçalves Filho e P. Waterson, 2018, *Safety Science*, 105, p. 192–211 (<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.017>).

Os autores classificaram os trabalhos encontrados nas seguintes categorias: (i) desenvolvimento; (ii) aplicação; (iii) validação; e (iv) teste da confiabilidade. A maioria dos artigos encontrados foram classificados na primeira categoria, em que o objetivo primário é a construção de um modelo ao invés da descrição de sua aplicação ou validação (vide Tabela 7).

Gonçalves Filho e Waterson (2018) criticam o cenário ao afirmarem que diversos autores se preocupam em gerar um novo modelo, às vezes adaptando as escalas ou os fatores chaves de cada estágio, em detrimento da testagem daqueles já existentes. Os autores apontam que 44% dos trabalhos não relataram qualquer evidência de testagem da confiabilidade ou da validade, o que certamente é um ponto a melhorar das abordagens de MO em Cultura de Segurança.

Tabela 7

Tipos de publicação sobre Maturidade em Cultura de Segurança e suas respectivas frequências.

Type of publication	Publication	Frequency
Maturity model development	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 41	33
Maturity model application	18, 24, 26, 40	4
Maturity model validation	36, 39	2
Maturity model reliability	27, 38	2

Adaptado de “Maturity models and safety culture: A critical review,” por A. P. Gonçalves Filho e P. Waterson, 2018, *Safety Science*, 105, p. 192–211 (<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.017>).

Os autores também identificaram os métodos utilizados para a construção dos modelos. Entre os mais utilizados, citamos: revisão de literatura, análise documental, questionários, consulta a experts, grupos focais e entrevistas. Quanto aos níveis, todos os modelos segmentaram cinco estágios de maturação, variando quanto aos títulos e aos elementos representativos. Quanto ao idioma, predomina o inglês.

A revisão de Gonçalves Filho e Waterson (2018) identifica os modelos existentes, evidencia o método científico por trás da construção de cada um deles, traça o nível de robustez e estabelece o estado da arte de Maturidade Organizacional em Cultura de Segurança. Os achados evidenciam a emergência do tema e a variedade de aplicações já existentes e, portanto, nos dão indícios da possível utilidade dos modelos de MO aos campos de estudos congêneres da Ergonomia e da Qualidade de Vida no Trabalho.

Maturidade Organizacional Aplicada à Ergonomia

Para a elaboração desta seção do referencial, foi consultada a base de dado *Scopus* em agosto de 2020. Nela, foram utilizados os seguintes termos e operadores booleanos:

(ergonomics OR human factors) W/15 maturity; ergonomia AND maturidade; ergonomía AND madurez. Os termos deveriam constar no título, no resumo ou nas palavras-chave dos trabalhos. Filtramos a busca para que fossem mostrados apenas artigos (*articles*) e os *papers* de conferências (*paper conference*).

O uso do operador “W/15” foi utilizado em detrimento do “AND” na pesquisa em língua inglesa. Quando utilizado o AND, a busca remetia a 196 trabalhos. Em sua maioria, não se referiam a modelos de maturidade em ergonomia. Geralmente os trabalhos citavam maturidade no artigo, mas utilizando-o para expressar outra ideia, como por exemplo: “tais achados vão colaborar com a maturidade de certo campo de pesquisa.” Ao utilizar o operador “W/15,” a base de dados nos remete a trabalhos nos quais “ergonomics” e “human factors” apareçam a uma distância máxima de 15 palavras do termo “maturidade”. Isso fez com que boa parte dos trabalhos encontrados fossem relevantes para esta pesquisa. Não foi necessário o mesmo procedimento nas línguas espanhola e portuguesa porque a quantidade de trabalhos remetidos era significativamente menor.

A busca sob os parâmetros descritos nos remeteu a 33 trabalhos. Após a leitura dos resumos e/ou das conclusões, identificamos 11 artigos e *papers* de conferências que tratavam de desenvolvimento, aplicação ou validação de matrizes/modelos de maturidade organizacional em ergonomia.

Para complementar a busca de trabalhos sobre a temática, analisamos as referências primárias de cada um dos 11 artigos. Isto nos remeteu a outros trabalhos dos mesmos autores. Nenhum novo autor ou modelo de maturidade foi identificado para além daqueles já mapeados entre os 11 artigos. As diferenças entre os artigos sugeridos pela *Scopus* e aqueles encontrados nas referências primárias limitavam-se ao ano, à língua e à fonte de publicação (foram encontradas também teses e dissertações).

Após todas as etapas, foram analisados integralmente 15 artigos, 1 dissertação e 1 tese. A Tabela 8 descreve o nome, os autores, ano de publicação, fonte, e características dos trabalhos em ordem cronológica. Analisamos também os trabalhos em relação à finalidade, classificando-os em uma ou mais das seguintes categorias: (i) desenvolvimento; (ii) aplicação; (iii) validação; e/ou, (iv) apresentação.

Tabela 8

Características das publicações localizadas sobre Maturidade em Ergonomia.

Título (Autor, ano)	Fonte	País de Origem	Tipo de Publicação
A Human Factors Integration Capability Maturity Model (Earthy et al., 1999)	International Conference on Human Interfaces in Control Rooms, Cockpits and Command Centres	Estados Unidos	Desenvolvimento
Assessing Ergonomics Maturity Model (Gibson, 2000)	Proceedings of the IEA 2000	Estados Unidos	Apresentação

Título (Autor, ano)	Fonte	País de Origem	Tipo de Publicação
The Ergonomic Maturity of a Company Enhancing the Effectiveness of Ergonomic Process (Vidal et al., 2009)	XIV Triennial Congress of the IEA	Brasil	Desenvolvimento
Aplicação do Conceito de Maturidade na Prática da Consultoria em Ergonomia (Vidal et al., 2010)	XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção	Brasil	Apresentação
Modelo de Avaliação da Maturidade Ergonômica de Empresas Brasileiras (Vidal et al., 2011)	XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção	Brasil	Aplicação
Modelo de Avaliação de Maturidade Organizacional para Ação Ergonômica (Guizze, 2011)	Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ.	Brasil	Desenvolvimento Validação
Apreciação da Maturidade Ergonômica em uma Instituição Pública (Guedes, 2011)	Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE/	Brasil	Aplicação
Ergonomic Sustainability Based on the Ergonomic Maturity Model (Vidal et al., 2012)	Work	Brasil	Apresentação Aplicação
Modelo de Madurez en Ergonomía para Empresas (MMEE) (Ruíz et al., 2012)	Ciclos en la historia, la economía y la sociedad	Colômbia	Desenvolvimento Aplicação
Eletronics Management Program in Ergonomics: The pursuit of excellence through maturity levels (Pires & Rezende, 2012)	IOS Press	Brasil	Desenvolvimento

Título (Autor, ano)	Fonte	País de Origem	Tipo de Publicação
Design and implementation of ergonomic performance measurement system at a steel plant in India (Ray & Tewari, 2012)	Work	Índia	Desenvolvimento Validação Aplicação
Diagnóstico Macroergonómico de Organizaciones Colombianas com el Modelo de Madurez en Ergonomía (Ruíz & ...)	Revista Ciencias de la Salud	Colômbia	Aplicação
The Development of a Human Factors Readiness Level tool for Implementing Industrial Human-robot Collaboration (Charalambous et al., 2017)	The International Journal of Advanced Manufacturing Technology	Inglaterra	Desenvolvimento
Methodology of Maturity Level Rating for Macro Ergonomic System in Area of Sustainable Development (Pacholski & Szczuka, 2018)	Advances in Intelligent Systems and Computing	Polônia	Desenvolvimento
Ergonomic Maturity Model: A Practical Macroergonomic Tool (Ruíz & Mergarejo, 2019)	Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association	Colômbia	Apresentação Aplicação
Assessing Human Factors Maturity® (Edmonds & Gray, 2019)	Chemical Engineering Transactions	Escócia	Desenvolvimento Aplicação
Assessing Human Factors and Ergonomics Capability in Organisations – the Human Factors Integration Toolset (Greig et al., 2019)	Ergonomics	Canadá	Desenvolvimento

Nas subseções seguintes, descrevemos os modelos existentes, por ordem cronológica de publicação, para fornecer ao leitor um panorama sobre características e métodos utilizados por cada modelo.

Maturidade em Ergonomia: Nova Necessidade do Ministério da Defesa Estadunidense

A primeira intersecção dos temas Ergonomia e Maturidade Organizacional é encontrada no trabalho de Earthy et al. (1999), pertencente ao Programa de Pesquisas Corporativas do Ministério da Defesa do Estados Unidos. O órgão havia tido experiências bem sucedidas com o *Capability Maturity Model* (CMM), como relatado anteriormente. O modelo fora encomendado ao SEI para avaliar a capacidade dos fornecedores de softwares em cumprir prazos, custos e qualidade. Porém, apesar do sucesso, o modelo de maturidade ainda era insuficiente para garantir a operabilidade dos sistemas complexos contratados, como torres de controle de tráfego aéreo. Para os autores, a performance de produtos e sistemas dependia não apenas de suas características, mas do quanto o projeto considerava as capacidades e limitações dos operadores (Earthy et al., 1999).

Verificou-se, então, a necessidade de avaliar a capacidade dos fornecedores em integrar a Ergonomia em seus projetos. Para tanto, os autores propuseram a adaptação do modelo CMM (Paulk, Weber, et al., 1993), dando origem ao *Human Factors Integration* (HFI) CMM. O objetivo da ferramenta era assegurar o patamar requerido de operabilidade por meio da avaliação da capacidade do fornecedor em criar produtos e sistemas centrados no ser humano (Earthy et al., 1999).

Os autores relatam o modelo em fase embrionária, quase como uma reflexão teórica da potencialidade da união entre Ergonomia e Maturidade Organizacional. Ao longo do

trabalho, os autores explicam os parâmetros já escolhidos para a construção do modelo, como normas da *International Organization for Standardization (ISO)*, *Defense Evaluation and Research Agency model*, *Ministry of Defense requirements*, entre outros. Também estabelecem um plano de implantação em quatro fases, em que a última é a introdução comercial do esquema de avaliação da maturidade em HFI. Como o relato abrange a fase inicial do modelo, não há a descrição de estágios de maturidade nem das formas de avaliação dos fornecedores. Os autores relatam que ainda era necessária a reflexão sobre qual nível de integração de ergonomia seria desejável aos fornecedores, e até que ponto um profissional de engenharia de software daria conta da avaliação ou seria necessária a intervenção de um ergonomista (Earthy et al., 1999).

Uma consideração importante é que, diferente dos modelos que serão apresentados adiante, o HFI CMM propõe a avaliação da integração da ergonomia no projeto de produtos e sistemas contratados. Os modelos seguintes utilizarão modelos de maturidade com outro intuito: avaliar o quanto a Ergonomia se integra à toda a organização, melhorando a performance e o bem-estar dos trabalhadores. O HFI CMM difere-se dos demais especialmente pela finalidade pela qual foi concebido.

Maturidade Ergonômica: Reflexão Teórica de um Ergonomista Estadunidense

Outro registro da associação do tema de maturidade organizacional à Ergonomia encontrado na literatura está na ata do décimo quarto congresso internacional da IEA em 2000. Trata-se do artigo de Gibson (2000) sob o título *Assessing Ergonomics Maturity Level* (Avaliando o Nível de Maturidade Ergonômica, tradução livre). A autora explica que diversas organizações tentam integrar a ergonomia às suas operações, porém muitas falham e não obtêm os resultados esperados. Os gestores não compreendem que a mudança não é repentina, mas progressiva, i.e., acontece ao longo de anos. As organizações costumam passar por um

processo de amadurecimento e raramente abraçam a ergonomia de uma hora para a outra (Gibson, 2000).

Segundo a autora, as organizações, em geral, começam a aprender sobre ergonomia quando surgem as primeiras enfermidades ocupacionais. Então, é iniciado um processo identificável de desenvolvimento organizacional que se torna cada vez mais efetivo à medida que incorpora a ergonomia, caracterizando níveis de maturação em um *continuum*. Tais níveis poderiam ser identificados facilmente, segundo Gibson (2000), por meio da resposta verbal de um gestor ou supervisor acerca de um acidente de trabalho ou doença ocupacional. Estas representações fornecem pistas valiosas sobre a percepção destes sobre o empregado acidentado, sobre as causas do acidente ou das doenças e sobre as possíveis soluções.

A autora descreve cinco níveis de maturidade e argumenta que a identificação do nível de amadurecimento da organização é útil a dois propósitos: (i) determinar o que ela pode fazer para usar a ergonomia mais efetivamente e (ii) avaliar o seu progresso. Os níveis listados pela autora, em ordem progressiva de amadurecimento, são os seguintes.

Nível 1: sem noção, no primeiro nível as organizações estão aprendendo sobre ergonomia por causa de acidentes ou doenças ocupacionais, este é o caminho mais doloroso. A organização não compreende bem os problemas nem suas causas. Sua necessidade primária é prover mais (ou melhor) treinamento para a gestão, para os engenheiros de segurança no trabalho e para os prestadores de cuidados à saúde. Todos precisam entender os fatores de riscos associados às doenças identificadas e suas formas de tratamento e prevenção. Este treinamento prevenirá que a gestão negue o adoecimento como um problema real causado pelo trabalho.

Nível 2: na defensiva, os gestores das organizações neste nível costumam negar a existência das doenças laborais, ou se negam a associá-las ao trabalho. É comum, em suas

representações verbais, que estes digam que nunca houve tal tipo de doença antes, que não foi o trabalho quem o causou ou que ela advém de atividades que o trabalhador exerce fora da organização. Os gestores da organização, na verdade, reconhecem o problema, estão assustados, mas estão na defensiva. A principal solução endereçada a organizações neste nível é um plano (ou programa) de ergonomia. A gestão precisa identificar onde os problemas estão e quais precisam ser resolvidos primeiro (estabelecer prioridades).

Nível 3: sobrecarregado, neste nível, a organização sabe que tem problemas e começa a assumir suas responsabilidades sobre. Ao encará-los, percebe-se que o adoecimento e os acidentes laborais causam problemas tanto de saúde quanto financeiros. O que se precisa aqui é de meios de prevenção. A organização precisa reconhecer os problemas antes que eles causem o adoecimento e propor soluções factíveis. O treinamento dos engenheiros é essencial para que os trabalhos sejam projetados (ou redesenhados) utilizando-se dos princípios ergonômicos.

Nível 4: a gestão pode resolver o problema, a organização continua enfrentando problemas, mas agora seus gestores creem que tem os meios necessários para resolvê-los. Mas há um problema: os trabalhadores ainda não são incluídos na análise do trabalho e nem na proposição de soluções. O engenheiro não conhece tão bem a rotina de trabalho como aqueles que o executam, nem os trabalhadores aceitam de bom grado as soluções propostas nas quais as suas opiniões não estão incluídas. É necessário criar equipes (comitês) de ergonomia em que os trabalhadores sejam partícipes.

Nível 5: trabalhadores envolvidos, finalmente, a organização integrou exitosamente a ergonomia aos seus processos. Os profissionais sabem como identificar problemas e propor soluções participativas. Já foram resolvidas as causas principais de adoecimento e agora todos os trabalhos estão passando por uma avaliação sistemática. Como resultado, há menos

acidentes, menos adoecimento e menos custos com a compensação destes.

O artigo relatado é sucinto e aparentemente não há a preocupação da pesquisadora em estabelecer um instrumento de diagnóstico validado e confiável. A categorização é mais filosófica e norteadora do que propriamente uma metodologia. A Ergonomia é utilizada pela autora no sentido mais estrito de prevenção a doenças ocupacionais. No nível último de maturação, a autora descreve que há menos adoecimento e menos acidentes, ao invés da redução total destes. Os títulos utilizados pela autora para descrever cada estágio despertam estranheza se traduzidos livremente para o português. Caso fosse necessária a adaptação para nossa língua, sugeriríamos a reescrita. Por exemplo, o nível 2, “na defensiva”, poderia ser melhor traduzido como “perplexidade”.

Após o trabalho de Gibson (2000), há uma lacuna na literatura de quase uma década, até que Vidal et al. (2009), pesquisador brasileiro do departamento de Engenharia da UFRJ, publica uma proposta de metodologia em maturidade ergonômica (termo cunhado pelo autor) no XIV Congresso Trienal da IEA.

Maturidade em Ergonomia: Uma Abordagem Brasileira

Segundo Guizze (2011), uma vez que a Ergonomia se insere no campo da gestão de pessoas, de processos, de projetos e continuidade de negócios, a aplicação do conceito de maturidade organizacional ao campo da ergonomia parece não apenas pertinente, mas necessário e urgente. Apesar das diversas evidências sobre os benefícios da ergonomia, quando se trata de práticas gerenciais, mesmo em empresas de grande porte, a ergonomia se restringe a iniciativas isoladas no tempo e no espaço, razão pela qual a maioria das ações ergonômicas recebem a denominação de programas (Guizze, 2011).

Para Vidal et al. (2010, p. 6), a maturidade em ergonomia é “o grau de desenvolvimento de uma organização no que tange a suprir de ergonomia as decisões relativas

aos seus processos internos.” As organizações brasileiras têm incorporado a ergonomia “mediante distintos processos de ação ergonômica, de acordo com as suas conjunturas” (Vidal et al., 2010, p. 7). Esses distintos processos produzem resultados variados. Vidal et al. (2011) identificam que, para certas organizações, a ergonomia foi uma estratégia acertada para a melhoria de processos. Para outras, mostrou-se financeiramente dispendiosa e despida de resultados aplicáveis na solução dos problemas no trabalho. Essa diversidade, segundo os autores, é um fenômeno complexo e relacionado ao nível de maturidade ergonômica de cada organização. É o aumento da maturidade que possibilita à organização usufruir de todos os benefícios que a ergonomia pode trazer à instituição. Para os autores, o valor agregado à organização com as intervenções ergonômicas está intrinsicamente ligado ao seu grau de maturidade ergonômica. A variação deste produz diferentes apreciações acerca da serventia das ações ergonômicas (Vidal et al., 2010).

Para a construção da teoria da maturidade ergonômica, a ação ergonômica foi assemelhada a um projeto de grande porte. As variáveis do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) de Prado (2002) foram adaptadas de acordo com: (i) a avaliação retrospectiva das ações ergonômicas realizadas pelo laboratório de Ergonomia da UFRJ/COPPE e (ii) pesquisas sobre os fatores críticos da ação ergonômica (Vidal et al., 2011). O modelo de Prado (2002) comporta, originalmente, a análise de seis dimensões, conforme Tabela 9. Para entender o processo de refinamento e adaptação da abordagem de Prado à ergonomia, recomendamos o trabalho de Guizze (2011). A autora cita que a escolha pelo modelo se deu pela sua simplicidade e facilidade de uso, bem como seu amplo repertório de utilizações que evidenciava resultados próximos aos modelos mais complexos (Guizze, 2011).

Tabela 9

Relacionamentos entre as dimensões e os níveis de maturidade no Modelo MMGP.

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e padronizada	Melhorada	Estabilizada
3. Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
5. Relacionamentos Humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Maduros
6. Alinhamento com Estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Adaptado de “*MMGP: Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos,*” por D. Prado, 2002, p. 5, Maturity by Project Category Modelo.

A avaliação da maturidade não é, em si mesma, o sentido da intervenção. Antes, é um indicador inicial que auxilia no estabelecimento de estratégias e na escolha das variantes metodológicas adequadas (Vidal et al., 2011). A matriz de maturidade ergonômica foi criada para proporcionar um entendimento inicial da organização, em termos de sua capacidade de trabalhar corretamente com a ergonomia (Vidal et al., 2012). Espera-se que por meio dela o consultor possa operar uma primeira classificação que lhe oriente na condução da intervenção. Assim, será possível mapear e estabelecer o quadro de relacionamentos críticos, bem como formar itinerários de desenvolvimento das ações ergonômicas da organização (Vidal et al., 2010). Tamanha é a importância dada à avaliação de maturidade ergonômica por

Vidal et al. (2010) que estes afirmam que “a prévia apreciação do grau de maturidade ergonômica de uma organização é absolutamente imprescindível para ali implementar com sucesso um programa, processo ou sistema de ergonomia” (Vidal et al., 2010, p. 7).

A matriz de maturidade ergonômica de Vidal et al. (2011) se divide em três escalas (vide Figura 7): sustentabilidade corporativa, dignidade no trabalho e estruturas governantes de ergonomia. A primeira escala, de sustentabilidade corporativa, é uma adequação do conceito de sustentabilidade para as organizações que explica a capacidade da organização de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas. Seguindo a definição de Zink et al. (2008), são nove os temas relacionados à sustentabilidade corporativa, dos quais foram selecionados três para a construção da matriz de maturidade ergonômica: (i) gestão das mudanças, (ii) integração de processos e projetos, e (iii) orientações dirigidas aos stakeholders. O processo de refinamento é melhor detalhado em Vidal et al. (2011).

A segunda escala trata de dignidade do trabalho e se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais que opera. Presta-se a identificar o desempenho referente às práticas laborais, aos direitos humanos, à sociedade e à responsabilidade social. Destacam-se aqui os temas de segurança, de saúde ocupacional e de prevenção de acidentes. A eles foram acrescentados os temas de Responsabilidade Social (RespSoc), que incluem o conjunto das prestações indiretas, como alimentação, planos de saúde, transporte de funcionários, instrução subvencionada, entre outros.

Por último, temos as estruturas governantes de ergonomia que, segundo Vidal et al. (2011), é o maior indicador do desenvolvimento da ergonomia nas organizações. Três temas fazem parte desta escala: a natureza das iniciativas, o grau de proatividade e a estrutura de ergonomia atuante. Como já citado anteriormente, Vidal et al. (2010) corroboram com a visão

de que a ergonomia precisa ser considerada um dos processos de negócio da empresa, e não apenas parte de um subsistema de saúde e segurança organizacional, geralmente subordinada à área de gestão de pessoal. Isso implica na materialização da ergonomia na estrutura hierárquica funcional das organizações, respeitando-se o porte e a conjuntura de cada instituição. Nesta escala, o sentido é ampliado para além da simples existência da estrutura no organograma. A escala avalia também toda a rede de atuação da ergonomia na organização, seja por meio de especialistas externos contratados ou pela existência de comitês, de departamentos ou outras estruturas de facilitação.

O conjunto das escalas e seus respectivos descritores pode ser verificado na Figura 7 (Vidal et al., 2010). Ela permite ao ergonomista fazer a avaliação inicial da organização, mas não se resume a isto. Uma segunda e importante contribuição da abordagem de maturidade ergonômica é a promoção da sustentabilidade dos programas de ergonomia. Vidal et al. (2012) definem o processo ergonômico com a aplicação formal e sistemática dos princípios da ergonomia, integrando-os aos sistemas de gestão e embebendo-os na cultura organizacional. Mesmo que uma instituição registre iniciativas isoladas de ações ergonômicas, a falta de sistematização do processo de ação ergonômica e das estruturas de ergonomia irá limitar o impacto destas ações bem como inibir novas iniciativas caso os seus princípios não se integrem ao processo de gestão da organização. A adoção da abordagem de maturidade ergonômica possibilitará à organização se desenvolver sistematicamente em ergonomia por meio dos itinerários de desenvolvimento.

Figura 7

Escalas de apreciação da maturidade ergonômica em uma organização.

#	Cenário típico	Temas de Sustentabilidade	Tema da dignidade	Estruturas de ergonomia
E	Projetos pontuais em iniciativas isoladas e baixa interação entre setores da empresa	1. Incipiência da gestão de mudanças.	1. Prestações mínimas em Responsabilidade social	1. Iniciativas pessoais isoladas.
		2. Sem integração projeto do produto e do processo.	2. Gestão incipiente de SSO	2. Resistências à mudanças
		3. Inexistência de Orientações dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Ausência de segurança de sistemas complexos	3. Ausência de estruturas de Ergonomia
D	Múltiplos projetos sem padrões unificados e sem concatenação entre eles.	1. Conceitos acerca de gestão de mudanças.	1. Responsabilidade social restrita à conformidade legal	1. Iniciativas articuladas com outros setores
		2. Baixa integração entre projeto do produto e do processo	2. Ações básicas em SSO	2. Plano de Sensibilização
		3. Sem orientações dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Ausência de segurança de sistemas complexos	3. Formação de estruturas de Ergonomia
C	Identificação e implantação da estrutura organizacional adequada	1. Gestão de mudança management definida	1. Responsabilidade social além da conformidade legal	1. Programa de Ergonomia
		2. Integração entre projeto do produto e do processo mais avançada	2. Sistema consolidado de SSO	2. Plano de Conscientização
		3. Orientações básicas dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Sementes de segurança de sistemas complexos	3. Formação de Facilitadores
B	Estabelecimento de prática de <i>benchmarking</i> para implantação de melhorias	1. Benchmarking para gestão de mudanças.	1. Responsabilidade social além da conformidade legal	1. Uso de benchmark
		2. Integração entre projeto do produto e do processo consolidada	2. Sistema consolidado de SSO, com auditoria externa	2. Treinamento Avançado
		3. Orientações elaboradas dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Projetos em segurança de sistemas complexos	3. Comitês locais (desdobramento)
A	Formação e uso de Repertório de Boas Práticas e Lições Aprendidas	1. Lições aprendidas em gestão de mudanças.	1. Ampla política de responsabilidade social	1. Experiência acumulada
		2. Integração entre projeto do produto e do processo consolidada	2. Sistema consolidado de SSO, com auditoria externa e gestão do conhecimento	2. Gestão do conhecimento
		3. Orientações elaboradas dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Prática corrente de segurança de sistemas complexos	3. Centro de excelência (catálise)

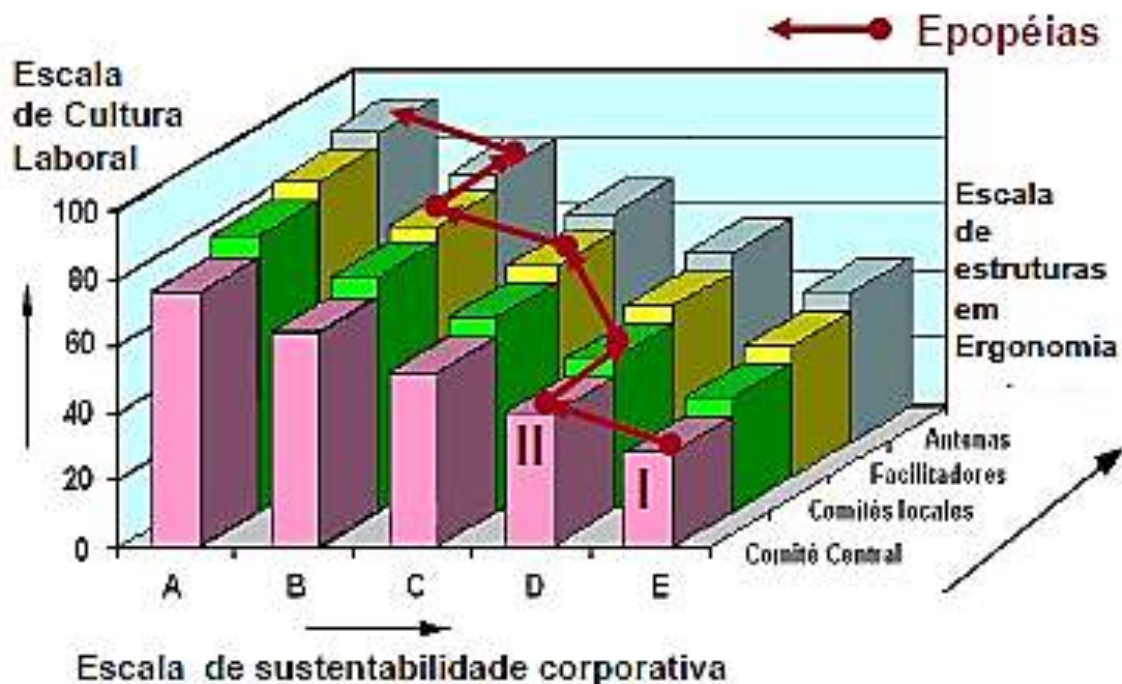
Adaptado de “Aplicação do conceito de maturidade na prática da consultoria em ergonomia,” por M. C. Vidal, R. J. Bonfatti e C. L. C. Guizze, outubro de 2010, *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, p. 11 (https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegp2010_tn_sto_116_763_17519.pdf).

Segundo Guizze (2011), a noção de maturidade advém da combinação entre completude (preenchimento dos requisitos de determinado estágio) e progressividade (busca contínua por atingir o estágio seguinte). O caminho para a evolução, em geral, não é direto, mas segmentado em epopeias, como sugere a Figura 8. Epopeias, segundo a autora, é a evolução ao longo das dimensões de maturidade ergonômica por meio de ações distintas, mas combináveis entre si. Na Figura 8, a epopeia evidenciada em vermelho demonstra a evolução

nas três escalas (três dimensões), mas ressalta um aprimoramento prévio nas escalas de sustentabilidade corporativa e de cultura laboral e posterior nas estruturas governantes de ergonomia.

Figura 8

Epopéias na evolução em maturidade ergonômica.



Nota. O segundo fator, de baixo para cima, da escala de Estruturas em Ergonomia é “Comitês Locales.” Acreditamos ter havido erro de digitação e que o correto seria “Comitês Locais.”

Adaptado de “*Modelo de avaliação de maturidade organizacional para ação ergonômica* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro],” por C. L. C. Guizze, 2011, Programa de Engenharia de Produção, p. 70 (http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/CarmenLuciaCamposGuizze.pdf).

Exemplos da aplicação do modelo de maturidade de Vidal podem ser encontradas em:

Guedes (2011), Guizze (2011), Vidal et al. (2011, 2012). Para levantar os dados da organização e classificá-la, os autores utilizam o método de conversa-ação, que consiste em levantar as categorias de interesse e transformá-los em um plano de conversa (Guedes, 2011). Desta forma, busca-se extrair informações “dificilmente compreendidas somente por meio da observação ou da aplicação de entrevistas/questionários” (Guedes, 2011, p. 60). As conversas são feitas com pessoas de diferentes posições hierárquicas da organização.

Avaliamos como positiva e inovadora a iniciativa de integração do corpo teórico de maturidade organizacional à ergonomia. Diferente dos modelos de MO em Cultura de Segurança e da proposição teórica de Gibson (2000), o modelo apresentado usa a Ergonomia em seu sentido amplo, como uma ciência apta a maximizar a performance dos sistemas e o bem-estar dos trabalhadores. Os autores são explícitos na busca pela integração da Ergonomia à estratégia da organização, ao invés de se contentarem com a subordinação desta ao departamento de pessoal ou à unidade de saúde e segurança no trabalho.

Salientamos também a vantagem de termos uma abordagem em Maturidade Ergonômica construída para o cenário produtivo brasileiro. Os ergonomistas brasileiros têm em mãos uma ferramenta que não depende de tradução e adaptação, criada por pesquisadores que compreendem as dificuldades da inserção da ergonomia nos sistemas produtivos canarinhos.

Com respeito ao que se pode melhorar na abordagem, citamos três pontos. Primeiro: a abordagem apresentada carece de validação. Não encontramos nos artigos apresentados evidências de validação de face, de conteúdo ou testes de confiabilidade, não obstante existem vários relatos de aplicação. Segundo: não se sabe o valor preditivo da ferramenta. Não há relatos sobre a correlação do nível de maturidade ergonômica com outros indicadores, como absenteísmo, número de acidentes, resultados financeiros. Terceiro ponto de melhoria: as

últimas publicações encontradas sobre o modelo datam de 2012. Ou seja, não houve aprimoramento contínuo da ferramenta e não sabemos se ela continua a ser usada pelos pesquisadores nas atividades de consultoria.

Modelo de Madurez en Ergonomía: Um Modelo Hispanófono

O terceiro modelo de maturidade ergonômica, em ordem cronológica, é chamado de *Madurez en Ergonomía* e foi desenvolvido e publicado pelos pesquisadores Ruíz, Mergarejo e Martínez em 2012, que, desde então, continuam publicando sobre o tema e lecionando em universidades colombianas nos departamentos de Engenharia Industrial.

Para Ruíz et al. (2012), um modelo de maturidade é, metaforicamente, um mapa que oferece um ponto de partida e guia a organização à implantação de melhores práticas. Em termos operacionais, é uma ferramenta para identificar o estado de desenvolvimento de uma organização ou processo de negócio, traçar estratégias claras e identificar as áreas nas quais é necessário esforçar-se para melhorar. Ao associar o modelo de maturidade à ergonomia, o objetivo dos autores foi propor uma ferramenta macroergonômica que permita às organizações avaliar a própria capacidade de implementar programas em ergonomia, e, por meio dela, traçar estratégias para introduzir, aplicar e desenvolver a ergonomia integrada aos processos organizacionais. O desenvolvimento do instrumento se deu por meio da vivência dos pesquisadores, de consulta a profissionais experientes em ambos os temas e de revisão bibliográfica sobre modelos de maturidade (de processos, de ergonomia e organizacionais). Pelos referenciais arrolados no artigo, as únicas referências de maturidade ergonômica apontadas pelos autores foram as de Gibson (2000) e Vidal et al. (2009), ambos já citados nesta dissertação, o que demonstra a progressividade do desenvolvimento dos modelos teóricos. O processo detalhado de construção pode ser consultado em Ruíz et al. (2012) e Ruíz e Mergarejo (2019).

O modelo concebido está estruturado em cinco níveis, que demonstram um crescimento ascendente da introdução da ergonomia para melhorar os processos organizacionais. A síntese da matriz pode ser vista na Figura 9.

Figura 9

Representação do modelo de madurez em ergonomia.



Adaptado de “Modelo de Madurez de Ergonomía para Empresas (MMEE),” por Y. R. Ruíz, E. P. Mergarejo e R. M. Martínez, 2012, *El Hombre y La Máquina*, 40, 22–30 (<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10828/A0108.pdf;sequence=1>).

Segundo Ruíz et al. (2012), cada nível representa um conjunto de características relacionadas a: (i) reconhecimento da ergonomia; (ii) papel do ergonomista; (iii) causas que impulsionam a introdução e aplicação desta ciência; e (iv) enfoque utilizado. A seguir, fizemos um resumo de como as organizações se caracterizam em cada um dos níveis de

maturidade segundo os artigos de Ruíz et al. (2012) e Ruíz e Mergarejo (2016).

Nível 1: desconhecimento, a organização (representada por seus gestores) desconhece o que é ergonomia e, portanto, a função do ergonomista. Não se entende a razão dos problemas em seus processos produtivos e/ou serviços. Quando há o aparecimento de lesões ou doenças, estas são atribuídas a outros fatores que não os organizacionais.

Nível 2: entendimento, os gestores reconhecem que existem problemas, e, em parte, isto se deve pelos impactos financeiros evidentes. Ao buscar uma solução, conhecem a ergonomia e passam a ter uma imagem positiva desta. Ainda que não tenham implementado a ergonomia e nem tido resultados, os gestores se animam com as histórias exitosas de sua implementação em outras instituições. Estes, porém, ainda precisam aprender a reconhecer más interfaces homem-máquina e/ou homem-sistema, especialmente as que geram adoecimento, e propor soluções viáveis.

Nível 3: experimentação, começa-se a usar a ergonomia, ainda de maneira limitada, para reduzir doenças ocupacionais. Os projetos ainda são pequenos e experimentais, mas já se observam resultados positivos, a maioria de curto prazo. Os trabalhadores ainda não estão inseridos na análise do trabalho e desenvolvimento da solução, que depende quase integralmente do ergonomista ou dos engenheiros, geralmente externos à organização.

Nível 4: uso regular, o pessoal da organização, em especial a alta administração, passam a ser capacitados em ergonomia. Passa a existir o(s) comitê(s) de ergonomia, que busca não apenas prevenir lesões, mas melhorar o desempenho organizacional. Igualmente, instaura-se um sistema de vigilância e monitoramento das informações de saúde e segurança do trabalhador. A ergonomia passa a ser vista como contribuinte no alcance dos objetivos estratégicos.

Nível 5: inovador, a ergonomia é então integrada exitosamente à organização. Os

programas ergonômicos são desenvolvidos com a participação de todos os trabalhadores. O sistema de vigilância age de maneira preventiva. Os profissionais sabem como identificar problemas e desenhar soluções. A ergonomia passa a contribuir com todos os aspectos do negócio da organização. Há a incorporação das experiências bem-sucedidas de organizações similares (*benchmarking*). Como resultado, a organização reduziu as lesões e as doenças ocupacionais, bem como os custos de compensação. Instaura-se o que os autores chamam de cultura ergonômica, cujo impulso é a melhoria contínua.

As descrições de cada nível, escritas pelos autores, ilustram didaticamente o processo de amadurecimento pelo qual as organizações passam ao implementar a ergonomia. Para operacionalizar os níveis, os autores desenvolveram uma matriz de avaliação que delimita o comportamento de alguns fatores influentes. Esses fatores são aqueles que tem maior incidência sobre a introdução, aplicação e desenvolvimento da ergonomia nas organizações. São eles: cultura, integração, executores e vigilância. Suas descrições e respectivos elementos que os compõem estão listados abaixo na Tabela 10.

Tabela 10

Fatores e elementos avaliados no modelo de Madurez en Ergonomía.

Integración: el grado en que las estructuras y políticas de gestión imperantes en la empresa condicionan la introducción de la ergonomía.	
Alineación estratégica	Cómo la incorporación de la ergonomía en la empresa contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Gestión	Es la forma en la que se planifica, ejecuta y controla la ergonomía para lograr los objetivos trazados.
Compromiso	Compromiso de los altos ejecutivos de la empresa con la implementación, promoción y desarrollo de la ergonomía.
Recursos	Disposición de los recursos.

Ejecutores: son las personas que ejecutan la ergonomía (se incluyen personas externas e internas de la empresa).

Conocimientos y destrezas Conjunto de conocimientos y destrezas de los ejecutores para implementar y desarrollar la ergonomía exitosamente en la empresa.

Responsable Es la persona o grupo de personas responsables de la ergonomía en la empresa.

Compensación Estímulos morales y materiales a las buenas prácticas.

Vigilancia: es la forma en que se recopila, analiza e interpreta la información referente a la ergonomía y se retroalimentan de los resultados en la empresa. Se evalúan los siguientes elementos: indicadores, sistemas de información y evaluación de riesgo.

Indicadores Tipo y naturaleza de los indicadores definidos e la empresa relacionados con la ergonomía. Modo en que se usan los indicadores.

Sistemas de información Son las tecnologías que se emplean en la empresa para investigar y detectar problemas, y comunicar os resultados alcanzados acerca de la ergonomía.

Evaluación de riesgo Es la evaluación de la magnitud y probabilidad de los peligros existentes.

Cultura: es la disposición y forma de trabajo de la empresa para el empleo de la

Trabajo en equipo Es la forma en que se utiliza el trabajo en equipo en la solución de problemas de índole ergonómica en la empresa.

Aceptación Refleja la magnitud en que las personas en la empresa aceptan la ergonomía como una herramienta útil en la solución de problemas.

Adaptado de “Modelo de Madurez de Ergonomía para Empresas (MMEE),” por Y. R. Ruíz, E. P. Mergarejo e R. M. Martínez, 2012, *El Hombre y La Máquina*, 40, 22–30 (<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10828/A0108.pdf;sequence=1>).

E, por fim, na Tabela 11 está disposta a matriz de avaliação da Maturidade Ergonômica. Nela, pode-se perceber o comportamento de cada fator influente (e seus elementos) de acordo o nível de maturidade em ergonomia da organização.

Figura 10

Descrição dos fatores influentes de acordo com o nível de maturidade em ergonomia.

	N-1 Desconocimiento	N-2 Entendimiento	N-3 Experimentación	N-4 Uso regular	N-5 Innovador	
Integración	A lineación estratégica	No se asocia cómo la aplicación de la ergonomía puede contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.	Las acciones aisladas que se realizan no están relacionadas con los objetivos estratégicos de la empresa.	Se desarrollan proyectos ergonómicos que pueden contribuir o no con los objetivos estratégicos de la empresa.	Los objetivos de los programas ergonómicos están vinculados a los objetivos de negocio de la empresa.	Se tiene en cuenta la ergonomía en la conformación de los objetivos estratégicos de la empresa.
	Gestión	Se desconoce que la ergonomía puede ser un aspecto a gestionar en la empresa.	Se reconoce que las modificaciones que se realicen empleando la ergonomía tienen un efecto positivo.	Los esfuerzos están dirigidos, principalmente, a rediseñar, reconstruir y reparar los puestos y sistemas de trabajo.	Se integra la ergonomía a los programas de prevención existentes en la empresa.	La gestión de la ergonomía está integrada al sistema de gestión de la empresa.
	Compromiso	La alta dirección no apoya las iniciativas relacionadas con la ergonomía. Están escépticos.	La alta dirección se interesa de forma forzada sobre cómo la ergonomía puede ayudarlos a resolver problemas de la empresa.	La alta dirección apoya el desarrollo de proyectos atractivos de ergonomía para resolver los problemas más urgentes.	La alta dirección reconoce la necesidad del empleo de la ergonomía para reducir lesiones, reducir costos y aumentar la productividad. Apoya el desarrollo de programas ergonómicos.	La alta e intermedia dirección apoya y promueve el desarrollo y aplicación de la ergonomía.
	Recursos	No se destinan recursos a la ergonomía.	Son destinados algunos recursos (humanos y financieros) a la capacitación en ergonomía.	Se destinan recursos solo a los proyectos que se esperan tengan éxito y/o resuelvan los problemas más urgentes.	Se destinan recursos para la realización de programas ergonómicos cuyas actividades estén debidamente justificadas.	La empresa planifica y destina los recursos necesarios para la aplicación y desarrollo de la ergonomía.

	N-1 Desconocimiento	N-2 Entendimiento	N-3 Experimentación	N-4 Uso regular	N-5 Innovador	
Ejecutores	Conocimientos y destrezas	No poseen conocimientos ni destrezas, ni emplean personal especializado en la solución de problemas de índole ergonómica.	No poseen conocimientos ni destrezas, pero identifican al personal experto que pudiera ayudarlos a resolver sus problemas.	La empresa cuenta con personas capacitadas en temas específicos de ergonomía y se auxilian de personal externo especializado para ejecutar los proyectos ergonómicos.	La empresa cuenta con un grupo especializado con persona(s) acreditada(s). Puntualmente se auxilian de personal externo especializado para ejecutar actividades específicas en los programas de ergonomía.	La empresa cuenta con personal lo suficientemente capacitado, entrenado, y con experiencia en la identificación y solución de problemas ergonómicos y desarrollo de innovaciones para la mejora.
	Responsable	Las personas desconocen el rol del ergónomo y no existe ninguna persona encargada de la ergonomía en la empresa.	Se reconoce el rol del ergónomo y se identifica a una persona que pudiera asumir ese rol.	Se designan responsables a los proyectos de ergonomía durante su duración.	Existe un comité de ergonomía que se responsabiliza con todas las actividades relacionadas el tema.	Están establecidas, en todos los niveles de la empresa, responsabilidades vinculadas a la ergonomía.
	Compensación	No se estimulan las buenas prácticas relacionadas con la ergonomía.	Se reconoce la contribución de las buenas prácticas relacionadas con la ergonomía.	Se estimulan moralmente las buenas prácticas alcanzadas en los proyectos de ergonomía.	Se estimulan moral y materialmente las buenas prácticas alcanzadas en los programas ergonómicos. Apoya el desarrollo de programas ergonómicos.	Se enfatiza en la estimulación moral y material de las buenas prácticas y soluciones innovadoras relacionadas con la ergonomía.

	N-1 Desconocimiento	N-2 Entendimiento	N-3 Experimentación	N-4 Uso regular	N-5 Innovador	
Vigilancia	Indicadores	No están definidos ni se usan indicadores que recojan la información relacionada con la salud y el desempeño de los trabajadores.	Existen registros relacionados con las lesiones ocupacionales, que reflejan los signos y señales de los problemas ergonómicos existentes.	Se definen algunos indicadores relacionados con las actividades de la ergonomía, para monitorear enfermedades y medir los resultados (costo/beneficio) de los proyectos.	Están definidos indicadores de seguridad y salud, desempeño, costo y calidad, vinculados con la ergonomía, y usados para anticipar, detectar y monitorear problemas.	Están definidos indicadores de tipo preventivo, vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, y usados para evaluar el desempeño general de la empresa.
	Sistemas de información	No se emplean las TIC en función de la ergonomía.	Se identifican qué TIC pueden ser usadas para las actividades de la ergonomía.	Se obtiene información a partir de bases de datos existentes y se emplean algunas vías de comunicación, y/o TIC para informar acerca de los logros obtenidos con la aplicación de los proyectos de ergonomía.	Se adquieren TIC que, junto a las existentes en la empresa, proporcionan información útil para el desempeño de los programas ergonómicos y difusión de los resultados.	Las TIC (software de gestión, bases de datos) se integran para apoyar la gestión y desarrollo de la ergonomía en la empresa.
	Evaluación de riesgo	No se realiza ni se reconoce la importancia de la evaluación de riesgo.	Se realizan evaluaciones de riesgos aisladas, en colaboración con personal externo.	Las evaluaciones de riesgo realizadas se limitan al cumplimiento de normativas y no son utilizadas para el control de los riesgos, evaluándose fundamentalmente los puestos y actividades que comúnmente presentan problemas.	Se hace una evaluación sistemática de riesgo, con el propósito de controlarlo y minimizarlo.	Se ha realizado la evaluación de riesgo detallada de todas las áreas y puestos de la empresa, que es utilizada para priorizar y controlar los riesgos.

	N-1 Desconocimiento	N-2 Entendimiento	N-3 Experimentación	N-4 Uso regular	N-5 Innovador	
Cultura	Trabajo en equipo	No se emplea el trabajo en equipo en la solución de problemas de índole ergonómica.	Ocasionalmente un grupo se encarga, informalmente, del análisis de problemas de ergonomía.	Un grupo se encarga formalmente del análisis de problemas de ergonomía y desarrollo de soluciones.	Funcionan los comités de ergonomía en la capacitación del personal y en el desarrollo de los programas diseñados en esta área.	En la empresa como norma se emplea el trabajo en equipo para el análisis y solución de los problemas de ergonomía.
	Aceptación	No se conoce acerca de la ergonomía y cómo esta puede ayudar a solucionar problemas.	Se reconoce la existencia de problemas ergonómicos en la empresa y comienza a crearse una imagen positiva de la ergonomía.	Se acepta la necesidad del empleo de la ergonomía para la reducción de lesiones y se reconocen los beneficios que genera su uso.	Se acepta plenamente la necesidad y el uso de la ergonomía en la reducción de lesiones y la mejora del desempeño (eficiencia y eficacia) de los procesos.	Los trabajadores de la empresa muestran entusiasmo por la ergonomía y participan activamente en la solución de los problemas.

Adaptado de “Modelo de Madurez de Ergonomía para Empresas (MMEE),” por Y. R. Ruíz, E. P. Mergarejo e R. M. Martínez, 2012, *El Hombre y La Máquina*, 40, 22–30 (<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10828/A0108.pdf;sequence=1>).

Os autores defendem que, caso um dos fatores influentes esteja em um nível inferior aos demais, a organização não poderá desfrutar completamente dos benefícios do nível superior. É importante que todos os fatores sejam trabalhados em conjunto. Além disto, faz-se necessária a ponderação sobre a adequação dos fatores a cada contexto e momento no qual a ferramenta de avaliação de maturidade ergonômica é utilizada, motivo pelo qual os autores indicam a sua aplicação por um profissional da ergonomia.

Para avaliar a maturidade ergonômica das organizações, Ruíz e Mergarejo (2016) sugerem a abordagem de Vidal et al. (2010) denominada de conversa-ação. Nela, constrói-se um roteiro de conversa que orienta o diálogo, antecipando características dos interlocutores que serão consultados. Recomenda-se dialogar com trabalhadores de situações hierárquicas distintas. As falas oriundas desta diversificação são frequentemente complementares (Guizze, 2011). A ação conversacional permite levantar aspectos subjetivos da organização do trabalho dificilmente compreendidos por meio da observação ou da aplicação de questionários. Os trabalhadores consultados devem possuir experiência laboral na organização e serem conhecedores dos processos e das áreas nas quais atuam. Ruíz e Mergarejo (2016) testaram outros métodos de coleta, mas afirmam que a entrega de questionários e lista de checagem para serem respondidas se mostrou ineficiente, pois frequentemente os entrevistados não entendiam as perguntas, especialmente quando a organização possuía baixa maturidade em ergonomia. Para os autores, quanto maior a amostra de trabalhadores entrevistados, melhor.

Ruíz e Mergarejo (2016) relatam a aplicação da ferramenta de avaliação de

maturidade em ergonomia em cinco organizações. Fruto da avaliação dos resultados encontrados, os autores elencam que o uso da ferramenta se mostrou útil para: (a) avaliar a capacidade das organizações para implementar programas em ergonomia e desenvolver uma cultura organizacional neste sentido; (b) identificar em que aspectos macroergonômicos as organizações devem focar para melhorar seus processos por meio da ergonomia; (c) traçar estratégias dirigidas à integração da ergonomia aos processos por meio da avaliação dos fatores influentes; (d) servir como ferramenta de classificação das organizações em relação à ergonomia por meio de um mesmo padrão de avaliação; (e) comparar organizações de um mesmo setor ou região para que estas aprendam com as melhores práticas de cada nicho ou região; e, (f) determinar, na fase de pactuação contratual, os avanços em ergonomia que se pode obter em determinado período, baseando-se no nível de maturidade ergonômica que a organização contratante possui.

Ademais, Ruíz e Mergarejo (2016) escrevem que a criação de uma abordagem autóctone latino-americana rompe com a tradição histórica de apenas adaptar instrumentos construídos no contexto de países desenvolvidos. Os países, segundo os autores, são bastante diferentes e merecem abordagens que contemplem essa diversidade. No artigo mais recente, Ruíz e Mergarejo (2019) contam que estão desenvolvendo um procedimento que permita atribuir pesos aos fatores de acordo com o contexto de aplicação. Assim, pretendem aumentar a flexibilidade de aplicação do modelo de Maturidade Ergonômica. Citam, ainda, que estão criando um índice quantitativo de maturidade ergonômica, que permitirá a diferenciação entre as organizações mesmo quando elas estão classificadas no mesmo nível de maturidade ergonômica.

O modelo de *Madurez en Ergonomía* se apoia nos modelos de Gibson (2000) e avança teórica e metodologicamente, contemplando mais fatores de avaliação dentro da organização

que os seus predecessores. Estes fatores são desdobrados em elementos, o que amplia ainda mais o escopo de avaliação. Na construção do modelo os autores buscam simplicidade e usabilidade, o que, em primeira vista, parecem ter alcançado. Apesar dos relatos de aplicação mencionados em Ruíz e Mergarejo (2016), ainda não foi feita a testagem de confiabilidade da ferramenta. Novamente, entendemos que estudos futuros podem verificar a correlação dos escores do modelo com outros indicadores organizacionais a fim de testar o seu poder preditivo. Dois grandes pontos positivos do modelo são: (i) que ele continua a ser aprimorado pelos autores, que agora testam a ponderação de fatores e a atribuição de índices quantitativos; (ii) que o modelo é latino-americano, e, portanto, pode ser mais adequado à realidade brasileira e de seus países vizinhos do que modelos oriundos de países mais desenvolvidos.

Programa de Gestão em Ergonomia da Eletrobrás: A Busca pela Excelência por meio de Níveis de Maturidade

A Eletrobrás é a maior empresa de energia elétrica da América Latina, constituída sob a forma de sociedade de economia mista e cujo controle acionário pertence ao Governo Federal brasileiro. O trabalho de Pires e Rezende (2012) relata a progressiva inserção da ergonomia na empresa até o momento da criação de uma matriz de maturidade em ergonomia.

O trabalho em Ergonomia na Eletrobrás começou em 2002 com a criação de um Comitê composto por profissionais da saúde, inicialmente voltado ao atendimento de exigências legais e trabalhistas. De 2002 a 2007, estes fizeram um grande levantamento em toda a organização para verificar as condições ergonômicas de trabalho. A partir de 2007, a Comissão passou a participar da redação de especificações técnicas para compras de mobiliário. Dessa forma, buscava-se garantir a introdução dos princípios ergonômicos de maneira preventiva na organização. Desde então, a Comissão passou a incluir profissionais de

diversas áreas e a participar mais nas decisões organizacionais até o ponto de ganhar status consultivo, subsidiando todas as decisões da diretoria executiva da empresa.

Buscando aprimoramento contínuo, a Comissão adaptou os estágios de maturidade organizacional do CMMI, desenvolvido pelo SEI (Paulk, Curtis, et al., 1993), para qualificar e quantificar o avanço dos processos em ergonomia na empresa. O artigo apresenta sucintamente os estágios evolutivos da forma abaixo apresentada.

Estágio 1: inicial, não há planejamento e nem mecanismos de controle. A gestão de projetos é incipiente.

Estágio 2: reproduzível, há planejamento de ações futuras e de seus respectivos prazos. Algumas rotinas começam a ser estabelecidas, como: gestão de demandas, gestão da quantidade de pessoal em cada projeto, gestão da qualidade das entregas e monitoramento do andamento dos projetos.

Estágio 3: definido, a cultura corporativa baseada em ergonomia começa a se desenvolver na organização. Alguns traços distintivos desse estágio são: estabelecimento do plano de treinamentos, integração com diferentes áreas e instauração de uma estrutura formal de ergonomia dentro do organograma.

Estágio 4: gerenciado, a performance dos programas começa a ser avaliada estatisticamente. Há o estímulo para a participação coletiva nas decisões de ergonomia.

Estágio 5: otimizado, a busca pelo aprimoramento dos resultados é contínua. Há constante mensuração e interpretação dos resultados alcançados. O programa de Ergonomia está consolidado e é reconhecido por todos da organização. As decisões em Ergonomia são baseadas em evidências.

Fica demonstrada no relato a grande inserção da Ergonomia na Eletrobrás. Tamanha é a inserção que a Comissão tem papel consultivo nas principais decisões de negócios. Ainda

mais, os autores relatam que atualmente os custos relacionados à Ergonomia são vistos como investimentos, e não mais como gastos.

Interessante notar que, gozando de toda essa experiência, a Comissão entendeu como necessária a mensuração dos resultados por meio de um modelo de Maturidade Organizacional adaptado à Ergonomia. Isto sugere que a utilidade da abordagem não se restringe à atuação de consultores e nem às organizações cujos programas de ergonomia são incipientes. A experiência da Eletrobrás evidencia o contrário, que os modelos de maturidade podem ser utilizados pelas comissões internas para incentivar o aprimoramento contínuo da Ergonomia nas organizações.

O artigo apresenta os níveis de maturidade de maneira sucinta. A referida Comissão utilizou e adaptou o CMMI com vistas a mensurar a maturidade dos processos de gestão da Ergonomia. Não houve a preocupação em definir fatores influentes nem métodos de mensuração. Neste ponto, o modelo difere-se dos outros apresentados nesta seção. Inclusive, não resta demonstrada a preocupação dos autores ou da Eletrobrás de elaborar um modelo generalizável. Antes, o artigo propõe-se apenas a relatar a experiência bem-sucedida da organização em integrar a Ergonomia e descrever o seu estado atual.

Tata Steel: Experiência Indiana com um Modelo de Maturidade em Ergonomia

De maneira semelhante à experiência da Eletrobrás, o artigo de Ray e Tewari (2012) relata a experiência de desenvolvimento e validação de uma matriz de maturidade em ergonomia pela Tata Steel, maior siderúrgica privada da Índia.

Para a organização, a ergonomia é uma abordagem de análise de sistemas de trabalho, com ênfase nas interfaces homem-máquina-ambiente e objetivo de garantir saúde, segurança, conforto dos trabalhadores, bem como níveis aceitáveis de produtividade e confiabilidade dos sistemas (Ray & Tewari, 2012). Como forma de explorar o grande potencial da integração da

ergonomia na organização, a Tata Steel decidiu institucionalizar a ergonomia, aplicando-a a todas as áreas. Para tanto, sentiu a necessidade de desenvolver uma tecnologia que avaliasse a performance em ergonomia em seus diferentes setores. A empresa recorreu, então, ao corpo acadêmico do *Indian Institute of Technology Kharagpur* (IITK). O trabalho conjunto das duas instituições resultou em uma ferramenta de mensuração do nível de maturidade ergonômica.

Para desenvolver a matriz de maturidade em ergonomia, o grupo objetivou: (i) abrangência suficiente para ser aplicável em todos os setores; (ii) inclusão de todos os fatores relevantes à ergonomia; (iii) métricas quantitativas que permitissem comparar setores e estabelecer prioridades de ação. Isto resultou em uma ferramenta de avaliação de postos de trabalho baseada em três etapas. Entre os fatores analisados, citamos: (i) velocidade de trabalho sob controle do trabalhador; (ii) força requerida para puxar ou empurrar objetos; (iii) postura de trabalho; (iv) movimentos do corpo humano; (v) conforto visual; (vi) conforto térmico; e, (vii) queixas dos trabalhadores acerca do ambiente de trabalho; dentre outros.

O instrumento contempla uma vasta gama de fatores que são filtrados pelos profissionais de ergonomia conforme cada setor avaliado, adaptando o instrumento a cada realidade laboral. Cada fator é avaliado em uma escala de três pontos, que vai de inaceitável a aceitável. As avaliações são computadas quantitativamente segundo método próprio resultando em um escore para cada setor/lotação (para mais detalhes ver Ray & Tewari, 2012). Estes escores servem à classificação em Classes, conforme Tabela 11. As classes indicam quais providências em ergonomia devem ser tomadas para adequação do referido setor/local/posto de trabalho.

Tabela 11

Classificação dos sistemas de trabalho na Tata Steel.

Tipo de Sistema de Trabalho	Escore Obtido	Avaliação	Recomendações
Classe I	85-100	Excelente	Manter as condições de trabalho predominantes.
Classe II	70-84	Muito boa	Condições de trabalho comparativamente aceitáveis; sempre que necessário, deve-se iniciar intervenções corretivas.
Classe III	50-69	Boa	Condições de trabalho aceitáveis com grande margem para aprimoramento; necessário que prazos limites sejam estabelecidos para as devidas intervenções ergonômicas.
Classe IV	45-49	Ruim	Condições de trabalho inaceitáveis; precisa-se de intervenções ergonômicas imediatas.
Classe V	< 45	Muito ruim	Condições de trabalhos são rejeitadas; requer grandes investimentos e intensivo envolvimento da gestão.

Adaptado de “Design and implementation of ergonomic performance measurement system at a steel plant in India,” por P. K. Ray e V. K. Tewari, 2012, *Work*, 41(SUPPL.1), 5943–5949 (<https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0991-5943>).

O desenvolvimento e aplicação da matriz de maturidade em ergonomia na Tata Steel é considerado pelos autores como bem-sucedido e altamente efetivo. O modelo mostrou-se aplicável a todos os sistemas de trabalho da organização. Além disso, a sua aplicação contínua tem servido à conscientização da importância da ergonomia para o desenho de sistemas de trabalho sustentavelmente produtivos. Por fim, os autores julgam a ferramenta como economicamente interessante, pois permite a atuação preventiva para aumentar a performance ergonômica dos sistemas, o que reduz os fatores de risco organizacionais.

Atualmente a ferramenta é aplicada por um time qualificado de ergonomistas da própria Tata Steel. Sempre que são identificadas necessidades de intervenções mais

complexas, profissionais externos são convocados a colaborar com a equipe.

O modelo da Tata Steel utiliza a Ergonomia na acepção de *Human Factors*, bastante orientado para correção de postos de trabalho. Isto inclui avaliação dos limites máximos e mínimos de ruído, temperatura, força utilizada etc. Ponto positivo do trabalho é que os autores indicam evidências de validade e utilidade da ferramenta, que agora é utilizada institucionalmente na organização.

Por outro lado, a nossa principal crítica ao trabalho se refere à citação dos autores, feita mais de uma de vez, de que o desenvolvimento de um sistema de mensuração da maturidade ergonômica é uma iniciativa singular. Como demonstrado, à época já existia o modelo de Vidal et al. (2010); e, no mesmo ano, foram publicados os trabalhos de Ruíz et al. (2012), e Pires e Rezende (2012), decorrente do trabalho na Eletrobrás.

Keil Centre, Reino Unido: Maturidade em Ergonomia como Ferramenta de Consultoria

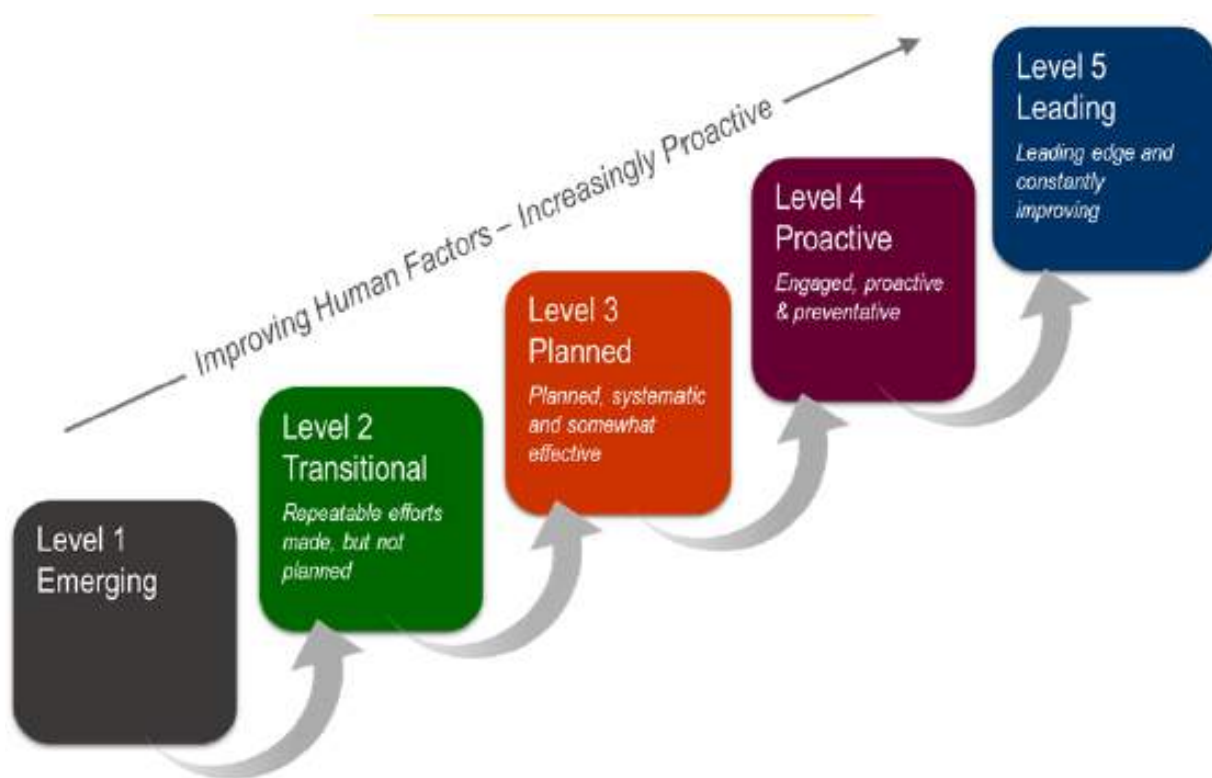
O modelo *Human Factors Maturity* (HFM) foi desenvolvido e registrado pelo Keil Centre, escritório de consultoria em Ergonomia, com sede no Reino Unido, composto de psicólogos e ergonomistas associados. O desenvolvimento iniciou-se em 2014, a pedido da *Dukey Energy International*, empresa que já havia recebido consultorias do Keil Centre nos temas de cultura de segurança e performance em segurança no trabalho. A Dukey os procurou novamente com o desejo de continuar aprimorando a segurança no trabalho, agora utilizando uma abordagem mais ampla de ergonomia (Edmonds, 2016, 2019). A publicação do modelo HFM na literatura científica se deu apenas no ano de 2019, em artigo dos consultores da *Keil Centre* Janette Edmonds e Ken Gray (Edmonds & Gray, 2019), que brevemente relatamos a seguir.

O HFM possui cinco níveis descritivos de maturidade organizacional em ergonomia. Nos níveis mais baixos, as organizações caracterizam-se pela atuação ad-hoc, não-planejada e

despida de métricas. No mais altos, destacam-se pela utilização de melhores práticas e pelo planejamento e monitoramento sistemático. Uma representação dos níveis e de suas características pode ser vista na Figura 11.

Figura 11

Os cinco níveis do modelo Human Factors Maturity.



Adaptado de “Assessing human factors maturity®,” por J. Edmonds e K. Gray, 2019, *Chemical Engineering Transactions*, 77, p. 482 (<https://doi.org/10.3303/CET1977081>).

O modelo acomoda 12 elementos chave, identificados pela literatura científica e pelas pesquisas empíricas do Kheil Centre. Cada elemento é descrito conforme o que é esperado em cada nível de maturidade. Em tradução livre, são eles: (1) gerenciamento de falha humana; (2) ergonomia na investigação de incidentes; (3) projeto e desenvolvimento de procedimentos;

(4) treinamento e competência; (5) equipe e carga de trabalho; (6) gerenciamento de mudanças organizacionais; (7) comunicações críticas de segurança; (8) ergonomia em projetos; (9) fadiga e trabalho em turnos; (10) cultura e comportamento de segurança; (11) gestão de contratos; e, (12) gerenciamento do desempenho sob pressão.

Para a avaliação da maturidade das organizações utilizando o modelo HFM, desenvolveu-se uma metodologia baseada em cartões (*card-sort activity*). O processo é facilitado por um profissional de ergonomia, que orienta um grupo de profissionais de áreas diversas da empresa avaliada. Ao grupo, são entregues cartões que contêm descrições dos elementos em cada nível de maturidade. Para cada conjunto de cartas, o grupo discute e seleciona qual delas descreve melhor o status quo da organização. Diferente dos modelos de cultura de segurança, que avaliam a percepção dos indivíduos, o modelo HFM busca mensurar o que de fato existe na organização em termos de procedimentos e melhores práticas. Depois que todas as cartas são revisadas, o facilitador de ergonomia explica os doze elementos e os respectivos níveis. O grupo então escolhe três elementos para serem as prioridades de atuação da organização em ergonomia nos meses seguintes. Após a avaliação, os resultados são dispostos em um gráfico como o apresentado na Figura 12.

Figura 12

Avaliação do nível de maturidade por elemento do modelo Human Factors Maturity.



Adaptado de “Assessing human factors maturity®,” por J. Edmonds e K. Gray, 2019, *Chemical Engineering Transactions*, 77, p. 485 (<https://doi.org/10.3303/CET1977081>).

O modelo apresentado propõe a avaliação do quanto as organizações integram a ergonomia em suas atividades e em que elas podem focar seus esforços para melhorarem. Além da breve descrição do HFM, o artigo relata uma experiência de aplicação do modelo em uma indústria química. Destaca-se, sobretudo, pelo inédito método de coleta de dados. Diferente dos modelos encontrados, que avaliam as organizações por meio de conversas livres e de questionários, o HFM se utiliza de uma abordagem de construção de consenso por meio de grupo focal. O uso de cartas (*card-sort methodology*) para construção de consenso parece invocar um método já conhecido das ciências da educação: a gamificação. A literatura, no entanto, não nos dá evidências suficientes para saber quais dos métodos apresenta maior precisão na mensuração dos estágios de maturidade ergonômica.

O HFM é de registro do Keil Centre, o que inviabiliza a expansão de sua utilização, bem como as tentativas de validação. Provavelmente por esse motivo, não nos são dadas informações mais específicas, como, por exemplo, as descrições dos elementos em cada nível. Não há justificativas no artigo para a criação de novo instrumento ao invés do uso dos modelos já existentes à época. Além disso, o modelo, como o próprio nome prenuncia, foca em ergonomia na sua acepção mais estrita de *Human Factors*, voltada principalmente à segurança no trabalho.

Human Factors Integration Toolset (HFIT): Um Modelo Canadense

Publicado em setembro de 2019, o modelo canadense, traduzido por Conjunto de Ferramentas de Integração de Ergonomia, é o mais recente dos modelos apresentados (Greig et al., 2019). Não apenas o mais recente, mas aparentemente o mais abrangente e sofisticado.

Enquanto os modelos comentados consideravam a simplicidade de aplicação e de entendimento da ferramenta como vantagens de suas respectivas abordagens, a abordagem canadense assumidamente busca a robustez. Os autores envolvidos na sua elaboração possuem tradição de publicação em ergonomia, e, entre eles, destacamos Patrick Neumann, profícuo pesquisador da área de *Human Factors*.

O desenvolvimento da abordagem e da ferramenta HFIT se deu ao longo de dois anos, por meio de pesquisa-ação. Contou com a participação do grupo de pesquisadores, de experts da área e de engenheiros e gestores de uma companhia industrial multinacional de desenvolvimento e manufatura de eletrônicos. O escopo da ferramenta adota a ergonomia na sua mais ampla definição, conforme conceito operacional da IEA (2018), já mencionado na seção anterior. A proposta de analisar todas as partes da organização deve-se: (i) à concepção de ergonomia como uma abordagem de sistemas; (ii) à ideia de que a ergonomia deve se espalhar por toda a organização; e (iii) às evidências da literatura de que a incorporação da ergonomia pode gerar resultados *system-wide* (a todos os sistemas da organização).

Segundo Greig et al. (2019), a construção da ferramenta foi guiada pelos seguintes princípios: a ergonomia é um meio de projetar sistemas de trabalho seguros e efetivos, e não um fim em si mesmo; a ergonomia é aplicável a todos os aspectos de uma organização; a ferramenta não deve ser prescritiva, sendo flexível o suficiente para ser aplicada em diversos contextos; o escore deve variar de “nada” a “ideal,” em uma escala simples de 0 a 4; o resultado deve ser uma ferramenta de avaliação organizacional auto administrável, que possa ser respondida por meio de entrevistas com informantes chave.

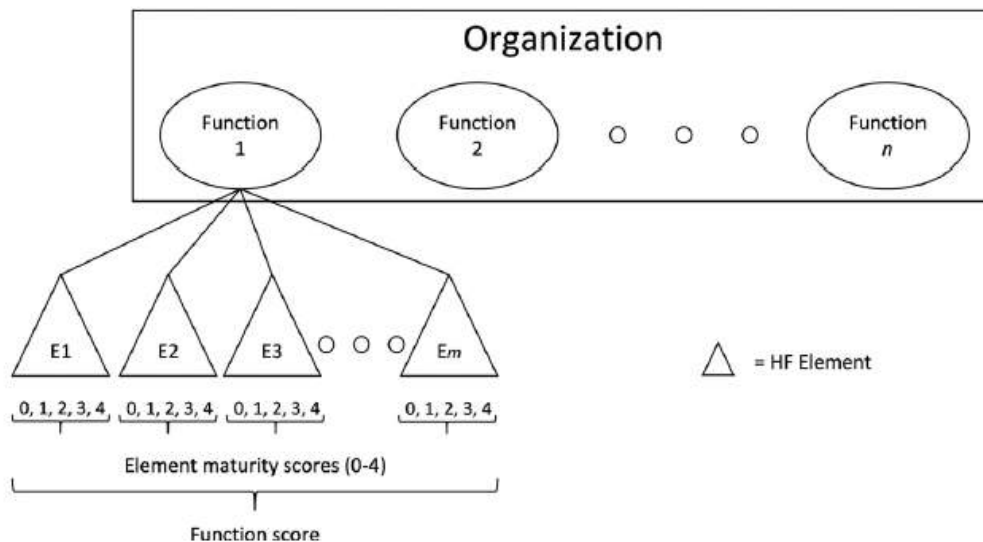
Para possibilitar a análise da organização inteira foi necessária a divisão desta em unidades analíticas menores, que foram chamadas de funções. O termo representa uma atribuição existente nas organizações, como é o caso do “projeto de produtos” e da “saúde e

segurança no trabalho.” A escolha dos pesquisadores para este termo se deve ao fato de que, em organizações pequenas, estruturas funcionais podem não existir. Logo, não faria sentido falar em comitês ou departamentos. Geralmente, nas organizações menores, uma ou mais funções são exercidas por um único indivíduo. Neste ponto, o modelo HFIT se diferencia da abordagem de Vidal et al. (2011), que fez a opção pela denominação de estruturas governantes de ergonomia e se aproxima da abordagem de Ruíz e Mergarejo (2019) que utiliza fatores influentes.

Cada função congrega diversos elementos, que podem ser tangíveis e mensuráveis, como processos organizacionais, ou mais intangíveis, como forma de pensar compartilhada entre trabalhadores. O agrupamento e a efetiva execução dos elementos garantem o funcionamento ideal das funções. Retornando ao exemplo da função de “saúde e segurança no trabalho,” alguns elementos que o compõem são: (i) ergonomia voltada ao aprimoramento e não apenas à prevenção de doenças; (ii) documentação das lições aprendidas; (iii) rastreamento dos resultados relacionados às intervenções. Cada elemento é avaliado em relação à sua maturidade e a soma das avaliações revelam a pontuação da função a que se referem, no caso, “saúde e segurança no trabalho.” A soma da pontuação de todas as funções revelará a maturidade em ergonomia da organização. O esquema da relação entre funções e elementos pode ser melhor compreendido observando-se a Figura 13.

Figura 13

Representação do desdobramento da organização em funções, que se dividem em elementos, que são avaliados quanto à maturidade no modelo HFIT.



Adaptado de “Assessing human factors and ergonomics capability in organisations: the Human Factors Integration Toolset,” por M. A. Greig, J. Village, S. M. Dixon, F. A. Salustri e W. P. Neumann, 2019, *Ergonomics*, 62(10), 1254–1272 (<https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1572228>).

Para construir o modelo, os pesquisadores fizeram uso de uma abordagem de construção de consenso. Três *workshops* foram promovidos pelos pesquisadores para a revisão do conteúdo da ferramenta e para a validação de face. A amostra de participantes foi escolhida por conveniência, sendo composta por 45 participantes, divididos em grupos de 8 a 20 por *workshop*. Para um *workshop*, foram recrutados ergonomistas da Associação Canadense de Ergonomia. Para outro, foram recrutados engenheiros industriais do capítulo local do Instituto de Engenheiros Industriais e de Sistemas. Para o terceiro, foram chamados estudantes de um curso de ergonomia, que contemplava higienistas industriais com variado rol de experiências profissionais. Os eventos permitiram que grupos de participantes revisassem o conteúdo da ferramenta, bem como desenvolvessem suas próprias contribuições e comparassem com ela. Ao final, os participantes eram ainda convidados a dar feedbacks

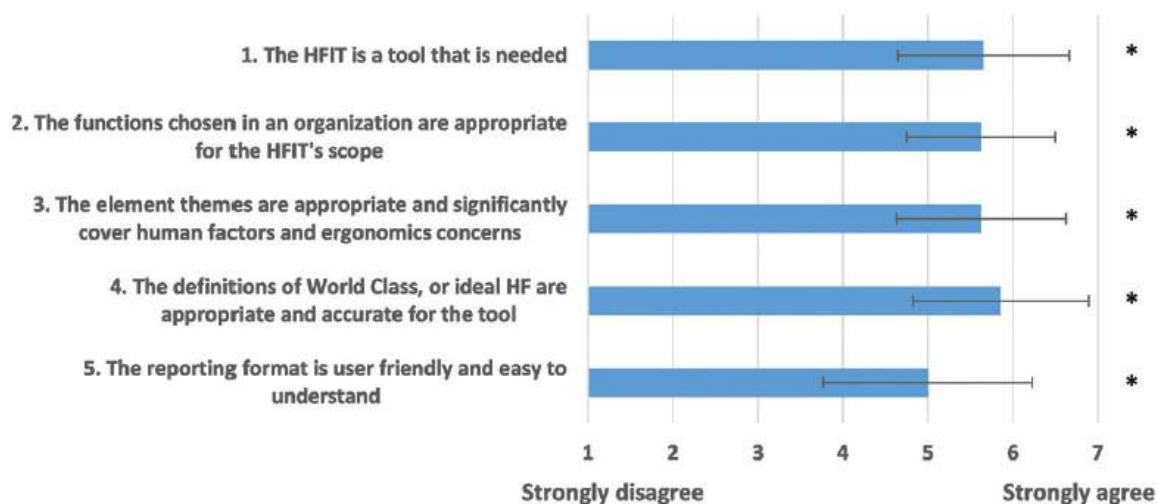
usando uma escala tipo Likert sobre cinco afirmações. A opinião destes foi testada por meio de teste t de uma amostra com 95% de intervalo de confiança, utilizando como hipótese nula a opinião neutra. As afirmações foram as seguintes:

- 1) O HFIT é uma ferramenta necessária;
- 2) As funções escolhidas estão adequadas ao escopo da ferramenta;
- 3) Os elementos estão apropriados e cobrem significativamente as preocupações da Ergonomia.
- 4) As definições dos status ideais de ergonomia estão apropriadas e precisas.
- 5) O formato da ferramenta está amigável e fácil de entender.

Em nossa análise, as afirmações poderiam ser melhor descritas, uma vez que os itens 3, 4 e 5 requerem a análise de dois aspectos. Por exemplo, o item 3 engloba: (i) os elementos estão apropriados e (ii) cobrem significativamente as preocupações da Ergonomia. O respondente poderia entender que os itens estão apropriados, mas não cobre toda a temática da Ergonomia. Logo, não sabemos em que medida os resultados são precisos naquilo que se propuseram a mensurar. O resultado do levantamento pode ser visto na Figura 14.

Figura 14

Feedback dos participantes dos workshops de construção do modelo HFIT.



Nota. * denota significativamente diferente de 4, que é a afirmação neutra ($p < 0,001$).

Adaptado de “Assessing human factors and ergonomics capability in organisations: the Human Factors Integration Toolset,” por M. A. Greig, J. Village, S. M. Dixon, F. A. Salustri e W. P. Neumann, 2019, *Ergonomics*, 62(10), 1254–1272 (<https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1572228>).

Após a etapa de construção de consenso, a ferramenta foi submetida a testagem em campo, em uma empresa multinacional do setor de tecnologia e comunicação. Especialistas em ergonomia da instituição foram recrutados para aplicar o HFIT na avaliação do nível de incorporação da ergonomia em suas atividades. Neste ponto, foram captadas as reações, as dúvidas, os comentários, o tempo das respostas e a experiência do usuário. As informações foram transcritas e analisadas segundo uma abordagem de análise indutiva para identificação de temas emergentes.

Os comentários resultantes da aplicação em campo puderam ser agrupados em três classes: (i) a necessidade da ferramenta, (ii) a reação ao HFIT e (iii) aplicação e benefícios. Sobre o primeiro destes, os pesquisadores detectaram que os profissionais da organização percebiam a ferramenta como útil e necessária. Um diretor de engenharia relatou que, enfim,

ele poderia demonstrar à liderança os motivos das escolhas em seus projetos, além de poder conscientizá-la da necessidade de aprimoramento em áreas nas quais ficou demonstrada alguma fraqueza. Outro engenheiro comentou que gostaria de ter nota máxima em relação ao nível de integração da ergonomia na organização (maturidade ergonômica), mas que não sabia com o que se parecia a nota máxima e nem como chegar lá. E, portanto, a ferramenta lhe era útil.

Sobre a reação ao HFIT, a introdução da ferramenta na organização foi bem recebida. Um especialista de Ergonomia comentou que ansiava vê-la aplicada à toda a organização e que ela faria a ergonomia estar em constante evolução. Outro especialista da área comentou que qualquer ferramenta que faça questões pertinentes de modo a introduzir a Ergonomia às pessoas é válida. Houve comentários no sentido que, em organizações onde a maturidade ergonômica é baixa, a introdução da ferramenta poderia não ser bem recebida. Portanto, a sua aplicação seria melhor em contextos onde as pessoas sabem o que é Ergonomia e quais os seus benefícios. Assim, a ferramenta seria melhor aproveitada se aplicada por ergonomistas. Além destas considerações, frisaram os profissionais que a ferramenta é bastante útil para expandir o foco da ergonomia nas organizações, tradicionalmente ligado apenas à saúde e segurança.

Sobre a aplicação da ferramenta, os profissionais vislumbraram diferentes possibilidades. Um especialista apontou a possibilidade de comparação entre organizações. Outro como útil à avaliação interna da organização, apta para estimular conversas sobre ergonomia entre as lideranças e necessária para o estabelecimento de metas de desenvolvimento. Um especialista afirmou que a HFIT auxilia na criação de uma cultura organizacional voltada à ergonomia no seu mais amplo sentido. Houve comentários no sentido de que finalmente é possível quantificar a integração da ergonomia, e isso dá aos

stakeholders incentivos à mudança. Em relação aos benefícios, um especialista em ergonomia comentara que a organização se beneficia tanto ao conhecer seu próprio escore, quanto ao estimular as discussões sobre o tema. E, no geral, os profissionais comentaram que a ferramenta é extremamente útil para saber onde a organização está, onde ela quer chegar, bem como sugerir diretrizes de desenvolvimento e estabelecer métricas para auditar o processo evolutivo. A organização pode, enfim, quantificar a mudança.

A versão final da ferramenta HFIT, após todo o processo interativo descrito, contempla as definições de todas as funções e elementos, planilhas de pontuação para cada elemento e tabelas de sumarização de todas as pontuações para cada função individualmente e para todas as funções combinadas. Em resumo, a HFIT consiste em uma ferramenta de avaliação para cada função da organização. Ao todo, foram definidas 16 funções. Estão elas apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12

Nomes das 16 funções que compõem a ferramenta HFIT.

1. Environmental, Health & Safety	2. Construction and Fabrication
3. Training	4. Operations/Supervision
5. Tooling	6. Product/Service design
7. Medical Services & Claims Management	8. System Engineering/Design
9. Marketing/External Communications/ Advertising/Retail/Sales	10. Logistics (Shipping, Receiving/Material Handling/Warehousing/Storage)
11. Finance	12. Scheduling/Operations Planning
13. Maintenance	14. Quality
15. Human Resource Management (Hiring and Retention, Employee and Labour Relations and Internal Communications)	16. Organizational Strategy Development (Board of Directors/Senior Management)

Adaptado de “Assessing human factors and ergonomics capability in organisations: the

Human Factors Integration Toolset,” por M. A. Greig, J. Village, S. M. Dixon, F. A. Salustri e W. P. Neumann, 2019, *Ergonomics*, 62(10), 1254–1272 (<https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1572228>).

Todas as funções foram definidas de três formas: quanto ao seu papel na organização, quanto à sua relação com a Ergonomia e quanto ao estado desejado em relação à Ergonomia. As definições proveem o contexto para que os usuários da HFIT consigam analisar precisamente o que está sendo demandado pela ferramenta. Um exemplo das três definições pode ser visto abaixo para a função Projeto e Engenharia de Sistema. A tradução livre pode interferir no completo entendimento das descrições, uma vez que a ferramenta foi toda desenvolvida em língua inglesa e no contexto organizacional canadense.

Descrições da Função 8: Projeto/Engenharia de Sistemas:

Papel na organização. Projeto e controle dos métodos pelos quais algo é fabricado ou um serviço é realizado. Estabelece a configuração da área de trabalho, a divisão do trabalho, os fluxos do sistema, a organização do trabalho e determina as interações necessárias para que o trabalho/serviço aconteça (Greig et al., 2019, p. 7).

Relação com a Ergonomia. Controle de medidas, organização dos processos, material utilizado e design de tarefas (tarefas alocadas ao operador, número de tarefas por operador, ciclo de descanso etc.) podem ser prescritos e revisados para níveis de aceitação da Ergonomia. Opções de layout e design impactam o bem-estar físico e psicossocial do indivíduo. Afeta todos os aspectos físicos e demandas psicossociais dos funcionários da linha de frente. Ferramentas de análise compostas de objetivos e componentes da Ergonomia fornecem orientações de design em cada estágio do desenvolvimento (Greig et al., 2019, p. 7).

Ideal em relação à Ergonomia.

Ergonomia como atributo chave, com importância o suficiente para parar e forçar revisões em qualquer projeto. Todas as modificações automaticamente levam em conta o impacto ergonômico, sem necessidade de aviso prévio. As lições aprendidas de outras experiências alimentam toda nova demanda. Todas as preocupações sobre ergonomia são levadas em conta ainda no processo inicial de desenvolvimento do projeto, ainda em sua fase de concepção. O layout é flexível o suficiente para atender toda a população trabalhadora. (Greig et al., 2019, p. 7)

Para avaliar cada função, foram gerados 31 elementos, cada elemento correspondendo a uma afirmação a ser avaliada. Cada função comporta, em média, 19.7 elementos (mínimo = 12, máximo = 26) conforme se pode ver na Figura 15.

Figura 15

Lista de todas as funções organizacionais e os elementos de ergonomia correspondentes em cada função no modelo HFIT.

HF Elements	Organization Functions															
	Environmental, Health & Safety	Training	Human Resource Management (Hiring and Retention, Employee and Labour Relations and Internal Communications)	Medical Services & Claims Management	Marketing/External Communications/Advertising/Retail/Sales	Finance	Maintenance	Tooling and Equipment	Construction and Fabrication	Logistics (Shipping/Receiving/Material Handling/Warehousing/Storage)	Product/Service Design	System Engineering / Design	Operations/Supervision	Scheduling/Operations Planning	Quality	Organizational Strategy Development (Board of Directors/Senior Management)
HF for performance not only injury prevention	x	x	x													
Cost of injuries/problem related to source				x		x					x	x	x	x	x	
Total HF cost considered (direct and indirect)	x	x				x										x
Application reason (e.g. legislated or culture)	x	x			x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Justification for change	x	x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF Guidelines	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF specific training	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF training timeline and repetition	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Employee development	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF in experience delivery (employee's work deliverables)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF includes physical and psychosocial (employee's workplace)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Control and adjustability of work environment	x											x	x	x		
Maintenance for HF problem prevention				x		x	x	x	x							
Feedback questionnaires that investigate HF	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF review process (for HF specific improvement)	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
HF review process applied (outcome measure)	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Continuous review of process	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Review as early as possible	x			x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Multiple people input							x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Level of subject matter expert need	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF two-way communication			x							x	x	x				
Reactive results tracking	x			x						x	x	x	x	x	x	
Lessons learned are logged and acted upon	x						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Feed forward of information			x	x			x				x	x	x	x		
HF relevant metrics	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF connection to traditional metrics understood											x	x	x	x	x	x
Strategy integration		x			x											x
HF culture	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HF as value promotion			x		x											
Celebrated - project promotion and ideal			x		x											
HF considerate hiring and development package			x		x											

Adaptado de “Assessing human factors and ergonomics capability in organisations: the Human Factors Integration Toolset,” por M. A. Greig, J. Village, S. M. Dixon, F. A. Salustri e W. P. Neumann, 2019, *Ergonomics*, 62(10), 1254–1272 (<https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1572228>).

Um exemplo da descrição ideal em ergonomia de um elemento se encontra abaixo.

Descrição Ideal do Elemento “Diretrizes de Ergonomia”:

“Refere-se a padrões e recomendações de procedimentos e resultados. As diretrizes são baseadas na indústria ou estabelecidas por um especialista no assunto. Elas são revistas frequentemente quanto à relevância e adaptados à singularidade da organização” (Greig et al., 2019, p. 7).

Os elementos são então utilizados para a apreciação do grau de maturidade de uma função. Na tabela abaixo, temos o exemplo de como se dá avaliação do elemento “Diretrizes de Ergonomia” aplicado à função “Projeto/Engenharia de Sistemas,” conforme Tabela 13.

Tabela 13

Afirmções utilizadas para avaliação da maturidade ergonômica do elemento “Diretrizes de Ergonomia,” pertencente à função “Projeto/Engenharia de Sistemas” no modelo HFIT.

HF Guidelines (#6):	
Level of Human Factors Maturity	Score
No HF related guidelines are in place for System Engineering/Design.	0
Some general HF related guidelines are in place for System Engineering/Design.	1
Comprehensive, general HF related guidelines are in place for System Engineering/Design. Guidelines are rarely reviewed for relevance.	2
Comprehensive, general HF related guidelines are in place for System Engineering/Design with some specific to the organization. Guidelines are occasionally reviewed for relevance.	3
Comprehensive, general HF related guidelines are in place for System Engineering/Design with comprehensive guidelines specific to the organization. Guidelines are frequently reviewed for relevance.	4

Comments:

Adaptado de “Assessing human factors and ergonomics capability in organisations: the Human Factors Integration Toolset,” por M. A. Greig, J. Village, S. M. Dixon, F. A. Salustri e W. P. Neumann, 2019, *Ergonomics*, 62(10), 1254–1272 (<https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1572228>).

Diferente de outras ferramentas microergonômicas que se propõem a avaliar os fatores individuais de risco no local de trabalho, a avaliação da HFIT é macroergonômica e busca

avaliar como a Ergonomia é aplicada em toda a organização. A ferramenta está gratuitamente disponível para validação em outros países e organizações². Os autores dispuseram o HFIT tanto em PDF quanto em Excel, de maneira que fique adaptável ao contexto ao qual é aplicada. Eles estimam que cada função analisada demande entre 30 e 60 minutos de avaliação. Portanto, a estimativa total de tempo para preenchimento da HFIT é em torno de 8 a 16 horas, comparável com outras ferramentas de auditoria em segurança e saúde ocupacional.

Segundo Greig et al. (2019), a ferramenta ainda é baseada na adição simples da pontuação de todas as funções, mas que esperam, no futuro, aprimorá-la com a possibilidade de ponderação ou de uma abordagem não-linear de maneira a aumentar a validade do instrumento e melhorar a capacidade de cada elemento em prever a performance organizacional. Conforme relatamos, Ruíz e Mergarejo (2019) igualmente estão aprimorando a ferramenta de *Madurez en Ergonomía* com a atribuição de pesos às variáveis. A validação da HFIT em relação a sua capacidade preditiva dos resultados organizacionais é tarefa que restará para pesquisas futuras.

O modelo HFIT é o mais recente e o mais robusto dos modelos apresentados. Como grande vantagem, destaca-se a gratuidade do material orientador e da planilha de aplicação, disponibilizado online pelos autores. Essa disponibilidade irá acelerar a aplicação da ferramenta em outros contextos bem como permitirá a adaptação por outros pesquisadores, permitindo que a ciência do campo de maturidade ergonômica avance mais rápido. O processo de construção do HFIT foi rico, pela diversidade da amostra, e rigoroso, o que nos sugere maiores evidências de validade. Por outro lado, a ferramenta está totalmente em inglês,

² Acesso por meio do link: <https://www.researchgate.net/project/Human-Factors-Integration-Toolset>.

o que demanda tradução, adaptação e validação semântica e de conteúdo para sua utilização no contexto sul-americano.

A nossa crítica principal ao trabalho refere-se à citação dos autores, logo na introdução do artigo, de que inexistem uma abordagem de avaliação e documentação do estado da ergonomia nas organizações. A afirmação, vindo de um trabalho bem estruturado como este, nos causou estranheza. Entramos em contato com os autores via e-mail comentando sobre os outros modelos de maturidade ergonômica publicados. Prontamente, Neumann nos respondeu afirmando que os autores conhecem os modelos apresentados, mas que, para eles, os modelos ainda tratam a ergonomia em um viés de saúde e segurança ocupacional, e não um fator que deve estar embebido na estratégia organizacional e espalhado em toda a organização.

Discordamos do ponto de vista dos autores porque os modelos de Vidal et al. (2010) e Ruíz e Mergarejo (2019) buscam assumidamente a criação de uma ferramenta macroergonômica que possa avaliar e promover a integração da ergonomia em toda a organização. O item de estratégia, inclusive, é um dos fatores avaliados em Ruíz e Mergarejo (2019). Se os modelos conseguem, ou não, fazer isto na prática, isto deve ser alvo de avaliações posteriores por outros autores. Em nossa opinião, os trabalhos mereciam a referência, ainda que com o objetivo de que suas limitações fossem cotejadas. Não obstante a crítica, parece-nos que o campo da Maturidade Ergonômica é emergente, podendo ser um dos grandes tópicos de pesquisa da Ergonomia na década de 2020-2030, e que o HFIT pode ser um modelo protagonista deste processo.

Modelos de Maturidade Ergonômica Aplicados a Contextos Específicos

Todos os modelos apresentados evidenciam o uso dos princípios de maturidade organizacional para mensuração do nível de integração da ergonomia nas organizações. Via de regra, busca-se resguardar a saúde e a segurança do trabalhador e promover a efetividade dos

sistemas organizacionais. Para isso, todos os setores da organização são inclusos tanto no diagnóstico quanto nas possibilidades de intervenção. Porém, existem outros dois modelos encontrados por meio da base *Scopus* que tratam de maturidade ergonômica com finalidades bastante específicas.

O primeiro deles é o trabalho de Charalambous et al. (2017), que trata do desenvolvimento de ferramenta de mensuração do nível de prontidão em ergonomia para implementação de colaboração industrial humano-robô. Os autores constataram que muitas das falhas na implementação de sistemas tecnológicos avançados de manufatura advinham da falta de ergonomia na concepção do projeto. Por isso, desenvolveram, por meio de pesquisa exploratória na literatura, um modelo de maturidade de ergonomia baseado em nove estágios. Cada estágio possui descrições e prescrições que servem como guia aos profissionais da área de projetos de colaboração humano-robô.

O segundo trabalho é de Pacholski e Szczuka (2018), voltado à avaliação do nível de maturidade de sistemas macroergonômicos na área de desenvolvimento sustentável. A ferramenta serve às organizações que estão começando atividades relacionadas à sustentabilidade. Baseia-se nos critérios: (i) econômicos, (ii) ecológicos e (iii) sociais e avalia indicadores como ética e direitos humanos, atividades não-controversas, ausência de corrupção e cidadania organizacional.

Ambos os trabalhos evidenciam a variedade das utilidades da ergonomia. Como os modelos tem aplicações em contextos específicos, decidimos por apresenta-los, mas não os esmiuçar. Isso de modo algum diminui o valor dos trabalhos para nossa pesquisa, uma vez que ambos colaboram com sugestões de metodologia para o desenvolvimento de modelos de maturidade ergonômica, o que certamente nos será útil no futuro. A restrição se dá apenas porque os níveis, as descrições e as prescrições têm finalidades bastante específicas, e,

portanto, menos generalizáveis. Recomendemos a leitura na íntegra para os interessados em algum dos dois temas.

Ergonomic Maturity Curve: Existem mais Modelos Disponíveis na Literatura Cinzenta?

Encontramos em nossa pesquisa um modelo chamado *Ergonomic Maturity Curve* (EMC), registrado em 2014 pela HumanTech, empresa multinacional de consultoria em Ergonomia. Como o modelo é patenteado, as únicas informações sobre ele são aquelas disponíveis no site da empresa³. Aparentemente, o modelo compartilha das mesmas premissas dos outros já descritos nesta seção. Segundo a HumanTech, a EMC ilustra o processo evolutivo pelo qual as organizações passam para desenvolver sucesso sustentável na redução de distúrbios músculo-esqueléticos (*musculoskeletal disorders*, MSD). Considerando a Figura 16, o itinerário evolutivo se inicia no canto inferior esquerdo, gozando ainda de baixa eficiência e efetividade no combate à MSD. À medida que a organização incorpora a gestão da MSD e a ergonomia em seus processos, ela se move para o canto superior direito do gráfico, onde desfruta de alta efetividade e eficiência no combate às doenças ocupacionais. No site é possível encontrar um resumo sobre cada uma das fases⁴, bem como dois vídeos curtos que ilustram quais são as ferramentas apropriadas em cada etapa⁵.

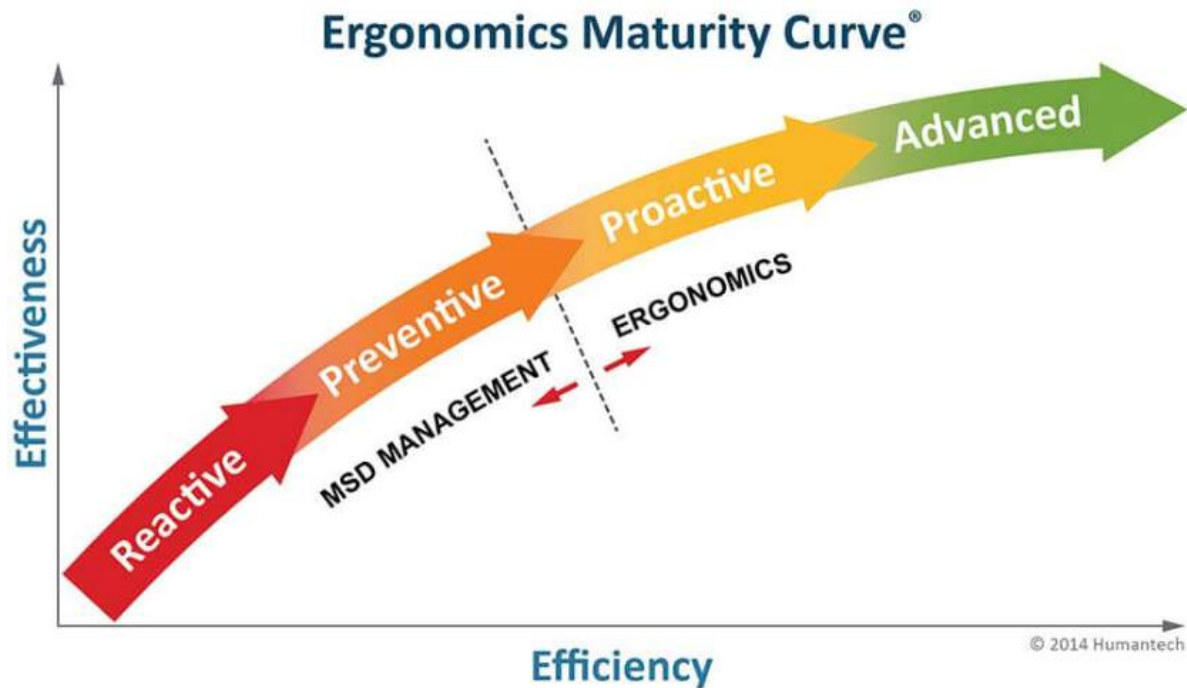
Figura 16

Representação da Curva de Maturidade Ergonômica indicando os níveis por meio das setas coloridas.

³ Acessível pelo link: <https://www.humantech.com/ergonomics-maturity-curve/>.

⁴ Acessível pelo link: <https://humantech.com/ergonomics-maturity-curve/>.

⁵ Acessíveis pelos links: <https://www.humantech.com/new-video-series-ht-whiteboard/> e <https://www.humantech.com/ht-whiteboard-the-ergonomics-maturity-curve-part-2/#>.



Adaptado de “*Ergonomics Maturity Curve*,” por HumanTech, 2014.

Com as poucas informações disponíveis, percebe-se que o modelo se assemelha aos outros apresentados, com a diferença elementar de que o EMC se preocupa com a ergonomia no seu sentido menos abrangente, direcionado à prevenção de doenças ocupacionais. Não obstante, à medida que a organização atinge a maturidade, ela incorpora a ergonomia nos seus processos produtivos, o que, inevitavelmente, conduzirá ao aumento de performance e do bem-estar dos trabalhadores.

Por fim, o que nos chama atenção é que a ferramenta foi registrada em 2014. Desde então, a HumanTech a utiliza em suas consultorias. Apesar das poucas informações sobre o modelo, a sua existência corrobora com a ideia de que maturidade ergonômica é um tema emergente. Ainda mais, o achado nos sugere que podem haver mais modelos disponíveis na literatura cinza, ou seja, modelos que não foram publicados em canais científicos (periódicos, anais de eventos etc.) e que são utilizadas em consultorias pelo mundo afora.

Síntese da Literatura em Maturidade Ergonômica: Limites e Contribuições

Nesta seção, revisamos e descrevemos a literatura encontrada sobre os temas Maturidade Organizacional em Ergonomia. Percebemos que há emergência de publicações sobre o tema na década de 2009-2019. Somado ao fato de que vários modelos foram criados nesse período e que alguns permanecem em aprimoramento, parece-nos que a década que se inicia será frutífera para o tema.

A revisão posta serve não apenas como orientação para nossa construção de um modelo de maturidade aplicável à QVT, mas para salientar a utilidade do tema aos profissionais da ergonomia. Nas várias aplicações relatadas, os modelos de Maturidade Ergonômica foram elogiados e percebidos como úteis. Sua utilidade decorre da sistematização das melhores práticas da área em estágios, possibilitando a criação de caminhos evolutivos claros.

No mais, parece-nos que a principal limitação dos trabalhos é a falta de validação dos modelos existentes. Como relatado por Gonçalves Filho e Waterson (2018), parece haver certa preferência dos autores em construir modelos próprios em detrimento da experimentação e validação de modelos existentes. Por isso, cabe às pesquisas futuras a missão de validar e testar exaustivamente os modelos existentes. De mais valia ainda será para a área se essas testagens correlacionarem os escores obtidos pelas organizações em Maturidade Ergonômica com outros fatores organizacionais, como indicadores financeiros, de absentismo, de acidentes de trabalho, de satisfação dos trabalhadores. Assim, as ferramentas poderão ser comparadas em relação ao seu poder preditivo. Aos pesquisadores de Ergonomia, portanto, resta-nos esta nobre missão.

Nesta seção de Referencial Teórico, apresentamos breve histórico da Ergonomia e da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como apresentamos a revisão da literatura em

Maturidade Ergonômica. O trajeto do referencial teórico foi desenhado para, didaticamente, apresentar o estado da arte nos três temas, com ênfase em Maturidade Ergonômica. Assim, espera-se que mesmo aqueles que tenham pouca afinidade com as temáticas sejam capazes de compreender a história, os conceitos e as suas diversas interconexões. Isto feito, passamos à apresentação dos métodos utilizados nesta pesquisa.

Método

Nesta seção, apresentamos o método utilizados para a consecução dos objetivos gerais e específicos. Descrevemos o campo de pesquisa, os procedimentos e instrumentos adotados, a estrutura de análise e as limitações oriundas do contexto e dos métodos escolhidos.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa científica consiste em investigar sistematicamente determinado assunto para obter informações novas ou reorganizar as existentes para responder um problema específico (Appolinário, 2011). A reflexão que nos leva ao problema de pesquisa é a que segue. A abordagem de Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) de Ferreira (2011), foi aplicada em mais de 20 organizações públicas brasileiras na última década. Depois de todas as experiências, o estado atual de QVT destas organizações passa a ser nosso objeto de interesse. Não somente qual o estado atual, mas se há fatores facilitadores ou dificultadores relativos à QVT em comum entre essas organizações. E, por fim, se esses fatores já estão previstos em algum modelo de maturidade ergonômica (o que tornaria esses modelos úteis às nossas intervenções).

Para responder a esses questionamentos, o objetivo primário desta pesquisa foi identificar os fatores críticos de sustentabilidade de Políticas e Programas de QVT concebidos sob a abordagem de Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho de Ferreira (2011) em organizações públicas brasileiras. Para tanto, levantamos as percepções

dos trabalhadores que estão ou estiveram envolvidos com as intervenções em EAA_QVT em suas organizações sobre: o impacto da Política de QVT, o nível de execução do Programa de QVT e os fatores críticos (facilitadores, dificuldades ou ausentes) que interferiram positiva ou negativamente na consecução das ações de QVT coletivamente pactuadas. Por fim, comparamos os achados de nossa pesquisa com as teorias e modelos de maturidade ergonômica, apontados na seção de Referencial Teórico, para verificar semelhanças e divergências. Assim, metaforicamente, “preparamos o terreno” para a adaptação/construção de um modelo e de um instrumento próprio de maturidade organizacional aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.

A Tabela 14 sumariza as características da pesquisa e os métodos utilizados. A caracterização baseou-se na classificação utilizada por Camões (2013).

Tabela 14

Tabela síntese dos métodos de pesquisa utilizados.

Objetivos Específicos	<p>Avaliar a percepção de gestores e servidores acerca dos resultados das intervenções em EAA_QVT nas organizações que fizeram uso desta abordagem sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic da UnB.</p> <p>Levantar as representações sociais dos trabalhadores diretamente envolvidos nas intervenções em EAA_QVT sobre fatores críticos da execução dos Programas de QVT.</p>
Caracterização do Estudo	Local de Realização Pesquisa de campo
	Método Estudo de caso múltiplo
	Natureza Exploratório-descritivo
	Recorte Transversal com perspectiva longitudinal
	Abordagem Quali-quantitativa, com predominância qualitativa

Procedimentos Adotados	Fontes de Evidência	Representações dos trabalhadores envolvidos diretamente nas intervenções de EAA_QVT
	Amostragem	Censitária
	Instrumentação	Entrevistas semiestruturadas
	Procedimento de Análise	Análise de conteúdo

Caracterização do Estudo

Como é característico da Ergonomia de matriz franco-belga, esta pesquisa se caracteriza como de pesquisa de campo, uma vez que envolve a observação direta do fenômeno estudado em ambiente natural e não controlado (Appolinário, 2011). Neste caso, o campo se resume às organizações que já realizaram, pelo menos uma vez, intervenção em EAA_QVT sob a supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic da Universidade de Brasília.

No momento da escrita desta dissertação, meados de 2020 e 2021, identificamos 23 organizações, todas elas de natureza pública. Três destas organizações realizaram duas ou mais intervenções ao longo da última década. Por questões éticas, dispomos a seguir características gerais das instituições sem identifica-las diretamente.

Figura 17

Gráfico de distribuição das instituições públicas por esfera federativa que realizaram intervenções em EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic.

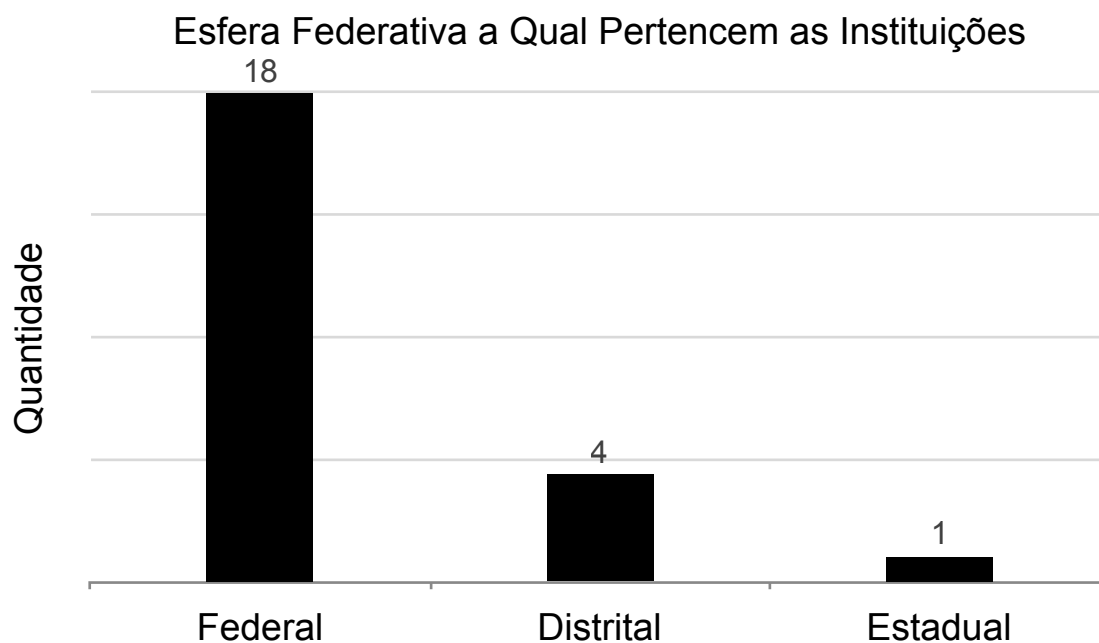


Figura 18

Gráfico de distribuição das instituições públicas por poder da República que realizaram intervenções em EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic.

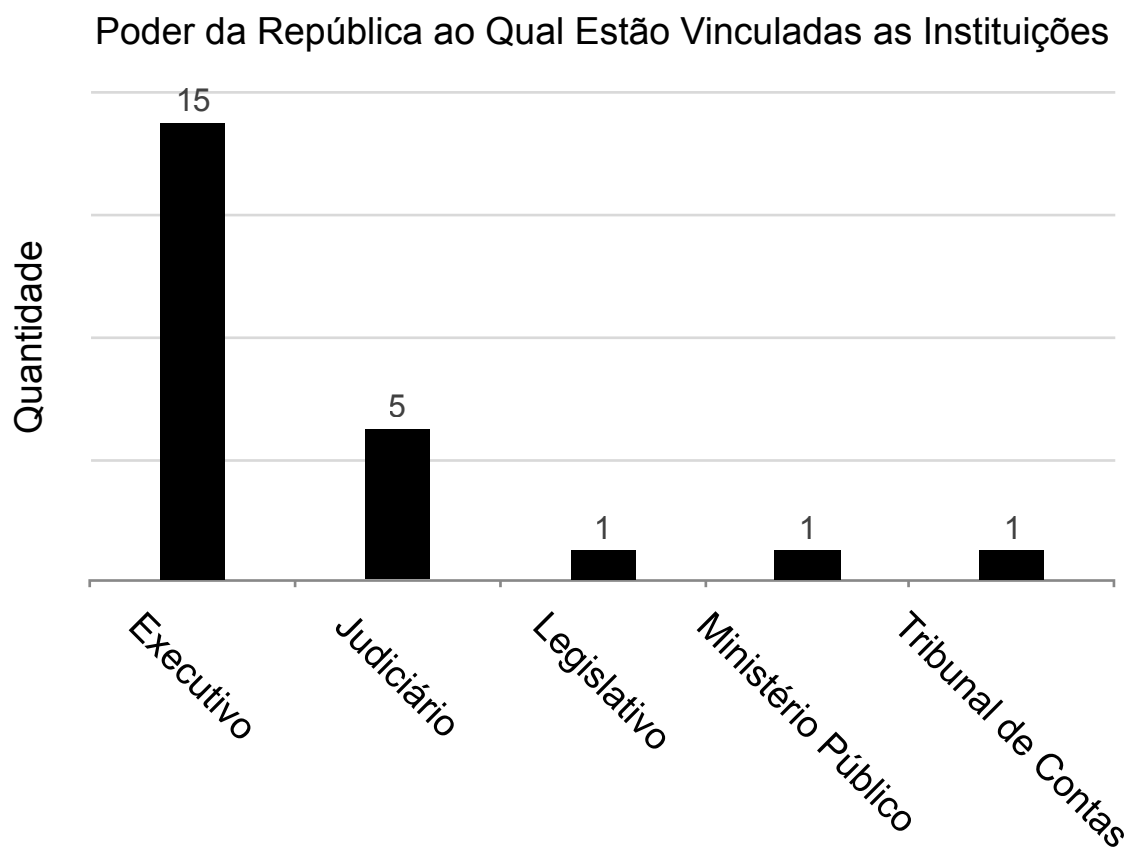


Tabela 15

Quantidade de intervenções realizadas em EAA-QVT por ano em instituições públicas brasileiras pelo grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic.

Ano	Quantidade de Instituições que Fizeram Intervenções em EAA_QVT
2008	1
2009	1
2010	1
2011	3
2012	5
2013	6
2014	3
2015	3
2017	3
2018	1
2019	1

Quanto ao método, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso múltiplo. Estudo de caso é a modalidade mais corriqueira nas ciências sociais e consiste no estudo exaustivo de um ou poucos casos (Gil, 2017). Neste tipo de estudo, as diferenças internas e comportamentos desviantes da média são intencionalmente revelados, pois a homogeneidade não é um requisito para as análises (Goldenberg, 2011). O método permite a exploração de situações da vida real cujos limites não são claros (Gil, 2017) e, aliada a questionários e entrevistas, revela o significado dos acontecimentos para os indivíduos (Goldenberg, 2011). Além do mais, o método é útil à formulação de hipóteses e ao desenvolvimento de teorias,

que é justamente nosso propósito: contribuir para o desenvolvimento de uma abordagem de maturidade organizacional que seja útil às intervenções em EAA_QVT. A dificuldade de generalização, crítica recorrente ao método, será amenizada pela escolha amostral censitária.

Em relação à natureza, esta pesquisa carrega traços tanto exploratórios quanto descritivos. O estudo exploratório tem o objetivo de ampliar a compreensão de um fenômeno pouco estudado ou conhecido, sendo chamado também de estudo preliminar ou prospectivo (Appolinário, 2011). No nosso caso, o fenômeno estudado é a sustentabilidade dos programas de EAA_QVT, tema ainda não pesquisado porque as intervenções são recentes, datando todas da última década. Já os estudos descritivos são aqueles que se limitam a descrever e interpretar o fenômeno, sem manipular variáveis e nem inferir relações de causalidade (Appolinário, 2011). O levantamento de fatores críticos na execução dos programas de QVT foi feita exatamente desta maneira: por meio da descrição e interpretação dos dados, sem controle ou manipulação de outras variáveis.

Quanto ao recorte temporal, pode-se categorizar esta pesquisa como transversal com perspectiva longitudinal (Camões, 2013). A coleta de dados se deu no momento atual, meados de 2020 e 2021, e tangenciou não apenas o estado atual dos programas de QVT, mas também os eventos ocorridos em períodos anteriores, dos quais extraímos os fatores críticos, i.e., problemas e oportunidades encontrados na execução dos programas de QVT ao longo dos anos que sucederam as intervenções. Portanto, apesar de coletarmos os dados em um único espaço de tempo (típico da pesquisa transversal), estes se referiram a eventos ocorridos em diferentes períodos (fato que acrescenta a perspectiva longitudinal ao estudo).

Segundo Martins e Bicudo (1994, citado por Appolinário, 2011), a pesquisa quantitativa investiga fatos enquanto a qualitativa, fenômenos. Fato é aquilo que goza de consenso social e pode ser objetivamente mensurado. Fenômeno é a interpretação subjetiva de

um fato produzida por um observador (Appolinário, 2011). Nesta pesquisa, estamos avaliando a percepção dos trabalhadores envolvidos nas intervenções em QVT: como eles classificam o estado atual das intervenções e quais fatores eles julgam como críticos com base nas suas interpretações dos fatos passados. Como investigamos não o fato *stricto sensu*, mas a interpretação que os envolvidos fazem dele, classificamos a pesquisa como predominantemente qualitativa. No entanto, utilizamos a análise de conteúdo como procedimento de análise dos dados coletados. Já que faremos a descrição dos procedimentos nos parágrafos seguintes, resta-nos adiantar que vários autores a consideram como um método quantitativo, como é o caso de Silverman (2009). Por isso, citamos que, apesar da predominância qualitativa, esta pesquisa também faz uso de métodos quantitativos.

O instrumento selecionado para levantar as representações sociais foi a entrevista semiestruturada. Segundo Appolinário (2011), entrevista é um procedimento de coleta de dados por meio de quatro elementos: o entrevistador, o entrevistado, o ambiente (natural ou controlado) e o meio (pessoal, por telefone, por videoconferência). Entre os tipos de entrevistas disponíveis, fizemos uso da modalidade semiestruturada, no qual há um roteiro de perguntas preestabelecido com certa flexibilidade para a discussão livre e informal conforme o interesse do entrevistador. No caso, fizemos das perguntas as pedras angulares da entrevista, fazendo uso da flexibilidade tão somente para extrair mais detalhes e mais impressões sobre os temas conversados. Devido às condições imposta pela pandemia causada pelo Covid-19, as entrevistas foram feitas por meio de um aplicativo gratuito de videoconferência, em ambiente natural (não controlado).

O roteiro da entrevista semiestruturada, que pode ser consultado no Anexo A, compunha-se de questões fechadas e abertas. As questões fechadas avaliaram a percepção dos servidores e gestores sobre a importância e exequibilidade das políticas e dos programas de

QVT. As questões abertas, por sua vez, trouxeram à tona as representações dos entrevistados sobre os fatores críticos de QVT, quais sejam, fatores facilitadores, dificultadores e faltantes nas organizações para a efetiva promoção da QVT, considerando os anos seguintes às intervenções em EAA_QVT realizadas sob a supervisão do grupo de pesquisa-intervenção da UnB.

Os dados coletados foram tratados por meio de Análise de Conteúdo (AC) que, segundo Appolinário (2011), é decompor o todo em subpartes, de modo que o estudo e interpretação de cada subparte coopere para o entendimento do todo. Para Moraes (1999), AC é uma técnica utilizada para descrever e interpretar o conteúdo (dados linguísticos) de documentos e textos que nos permite atingir uma compreensão dos significados maior do que na leitura comum. Por meio desta análise, os dados linguísticos são identificados, numerados e categorizados (Appolinário, 2011). O professor de métodos qualitativos Silverman (2009) afirma que na AC os pesquisadores estabelecem categorias e depois contam o número de vezes que os dados textuais incorrem em cada categoria.

Moraes (1999) classifica a Análise de Conteúdo em dois tipos. A primeira é de natureza quantitativa, objetiva, dedutiva. Nela as categorias são preexistentes à análise, e são extraídas da literatura científica. A segunda é mais qualitativa, heurística, subjetiva e nela as categorias emergem dos próprios dados, por meio da interpretação dos pesquisadores. O primeiro tipo parte de uma teoria existente, enquanto a segunda visa a construção teórica. Em nossa pesquisa, utilizamos uma abordagem mais objetiva e quantitativa. Como já explicitado, a nossa pesquisa é também exploratória e procura sedimentar as bases para a construção de um referencial em maturidade organizacional e QVT. Porém, para a categorização dos dados, fizemos uso das categorias e conceitos já existentes na abordagem de EAA_QVT e outras teorias de fatores críticos e maturidade organizacional em Ergonomia. Ou seja, as categorias

não emergiram dos dados, mas de um referencial teórico preexistente.

Moraes (1999) afirma que podem ser vários os objetivos de quem usa a AC. Em nossa pesquisa, nos aproximamos ao que o autor denomina de análise temática. O objetivo da utilização da AC em nossa análise foi analisar o valor informacional das respostas aos questionários, compreendendo e interpretando ideias, palavras e argumentos ali contidos. Portanto, nos limitamos ao conteúdo manifesto, ao que é dito, sem exploração de significados ocultos ou latentes.

As etapas necessárias à AC, sugeridas por Moraes (1999) e utilizadas nesta pesquisa, são as seguintes: (i) preparação das informações; (ii) transformação do conteúdo em unidades de análise; (iii) categorização e classificação das unidades de análise; (iv) descrição; (v) interpretação.

Para apoiar o processo de Análise de Conteúdo, especialmente nas etapas 2 e 3, fizemos uso do programa computacional IRAMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Ele é gratuito, de fonte aberta, desenvolvido pelo francês Pierre Ratinaud e ancorado no sistema estatístico R. O sistema permite fazer análises estatísticas sobre material verbal transcrito e foi utilizado no tratamento de dados das questões subjetivas, subsidiando nossa Análise de Conteúdo. A sua análise baseia-se na lematização, na qual o sistema interpreta as formas e vocábulos por sua raiz, ignorando variações de tempo, número, gênero e grau (Acauan et al., 2020). Os pesquisadores intervêm nos textos o mínimo o suficiente para que o sistema seja capaz de processá-los, sem prejuízo de seus significados.

O método de processamento do texto utilizado dentro do IRaMuTeQ foi a Classificação Hierárquica Descendente, em que o sistema propõe classes que apresentam vocabulário semelhante entre si, mas diferente das palavras e vocábulos de outras classes

(Camargo & Justo, 2013). Para esse agrupamento, o software faz uso de testes de qui-quadrado (χ^2), possibilitando associações entre as formas e entre as classes que apareceram graficamente representados em um dendograma. Esses agrupamentos são então analisados, comparados e interpretados pelos pesquisadores, que atribuem sentido aos conteúdos de cada classe e propósito às suas interrelações.

Uma vez apresentados os métodos utilizados nesta pesquisa, passamos à apresentação do processo de coleta de dados e dos resultados alcançados.

Resultados

Os resultados a seguir são frutos das entrevistas realizadas pelo pesquisador entre os períodos de dezembro de 2020 a março de 2021, de acordo com a abordagem metodológica explanada na seção anterior. Na primeira parte, apresentamos as estatísticas descritivas dos resultados obtidos a fim de que o leitor compreenda as características da amostra e as respostas às questões objetivas das entrevistas. Em seguida, apresentamos os resultados das análises feitas por meio do software de estatísticas textuais e de conteúdo do IRaMuTeQ. Por fim, utilizamos os achados para compor uma matriz de fatores críticos das intervenções em QVT, que será oportunamente cotejada com a literatura existente na seção Discussão.

O objetivo desta pesquisa foi identificar, em organizações públicas brasileiras que já realizaram intervenções em Ergonomia da Atividade aplicada à QVT (EAA_QVT), os fatores críticos (individuais, organizacionais e conjunturais) no processo de implementação de políticas e programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Para alcançar o objetivo proposto, primeiro identificamos todas as organizações que fizeram intervenções segundo a abordagem de EAA_QVT sob a supervisão o grupo de pesquisa-intervenção da UnB. Encontramos um total de 23 organizações que fizeram pelo menos uma intervenção, com o primeiro registro datando de 2009. Houve o caso de

organizações que realizaram duas intervenções ($n = 2$) e um caso em que a organização realizou três intervenções ($n = 1$).

Embora nossa pesquisa se propusesse a realizar uma coleta de dados censitária, duas organizações não participaram da pesquisa. Em uma delas, o servidor indicado pelo órgão estava de licença durante o período de coleta de dados. Na outra, a equipe envolvida na execução de ações de QVT se desconfigurou ao ponto de nenhum servidor se sentir confortável em participar e responder à pesquisa. As intervenções se realizaram há 9 e 10 anos, respectivamente.

Uma vez identificadas as organizações, entramos em contato com os servidores envolvidos na intervenção inicial e com a execução dos programas de QVT. Como fonte de informação para o contato destes servidores, utilizamos os registros do ErgoPublic. Na maioria dos órgãos, os servidores identificados ainda estavam trabalhando com a temática. Nos poucos casos onde houve mudanças na equipe ou na lotação destes servidores, foi-nos indicado o contato dos atuais responsáveis. Cada organização consultada contou com ao menos um servidor representante, tendo este número chegado a cinco no caso da instituição que realizara três intervenções na década de 2010 a 2020. As entrevistas foram agendadas e realizadas de maneira virtual, utilizando o aplicativo Google Meets. Todas elas foram gravadas e transcritas com a devida autorização dos participantes. Por motivos éticos, a identidade dos participantes e o nome das instituições foram suprimidos e todos os resultados foram informados de maneira a resguardar o anonimato dos entrevistados.

A entrevista era composta de: (i) breve seção de levantamento de dados socioprofissionais; (ii) questões objetivas sobre a importância da Política de QVT nas práticas de gestão e sobre o nível de execução dos programas de QVT; e (iii) questões subjetivas sobre a percepção de cada servidor sobre os fatores que influenciaram positiva e negativamente a

execução das ações de QVT. O questionário utilizado na entrevista pode ser consultado, na íntegra, no Anexo A.

Caracterização das Organizações e dos Participantes

A distribuição das organizações consultadas em relação à esfera federativa às quais estão vinculadas pode ser vista na Figura 19. A predominância fica por conta das esferas federal e distrital, o que é natural e possivelmente atribuído à localização geográfica do ErgoPublic. Brasília é a capital do país e anfitriã da maioria das sedes dos órgãos públicos federais e distritais, bem como da Universidade de Brasília, da qual fazem parte os pesquisadores do ErgoPublic. Alguns órgãos consultados, especialmente aqueles vinculados ao Poder Judiciário, têm sede em outros estados, embora estejam vinculados à esfera federal. Percebe-se, por fim, a ausência de órgãos públicos municipais, fato que pode ter origem na distância geográfica, na menor capacidade orçamentária para arcar com os custos da pesquisa-intervenção ou no desconhecimento e/ou falta de interesse na temática por parte dos gestores municipais e equipes multiprofissionais.

Figura 19

Distribuição das instituições estudadas por esfera federativa.

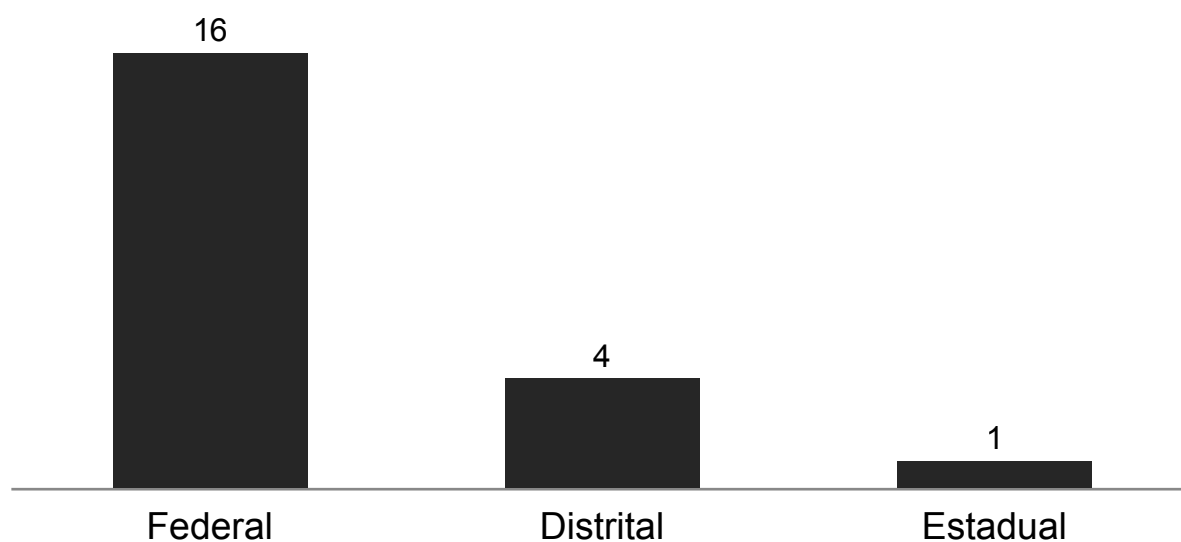


Figura 20

Distribuição das instituições estudadas por poder da República.



Com relação à distribuição dos órgãos entre os poderes da República, há predominância do Poder Executivo e do Poder Judiciário (Figura 20). O padrão de distribuição segue o esperado, uma vez que o Poder Executivo é o que mais congrega

organizações em todos os entes federativos (federal, estadual, distrital e municipal). Todos os poderes da República estão representados na amostra, o que é interessante do ponto de vista científico.

Características dos Servidores Entrevistados

Nesta pesquisa, contamos com a participação de 31 servidores, com idade média de 45 anos de idade e 20 anos de tempo médio de serviço na organização consultada (Tabela 16). A pouca diferença entre o tempo médio de serviço público (20 anos) e o tempo médio de trabalho no órgão (17 anos) indica que, para grande parte dos entrevistados, o trabalho atual é o primeiro e único vínculo empregatício destes desde que ingressaram no serviço público. O tempo médio de trabalho na organização (17 anos) nos permite inferir que os servidores carregam uma bagagem de conhecimento e vivências laborais que os credenciam à formação e transmissão de opiniões sobre a realidade laboral ao qual pertencem, e, conseqüentemente, os legitima a participarem do escopo da presente pesquisa.

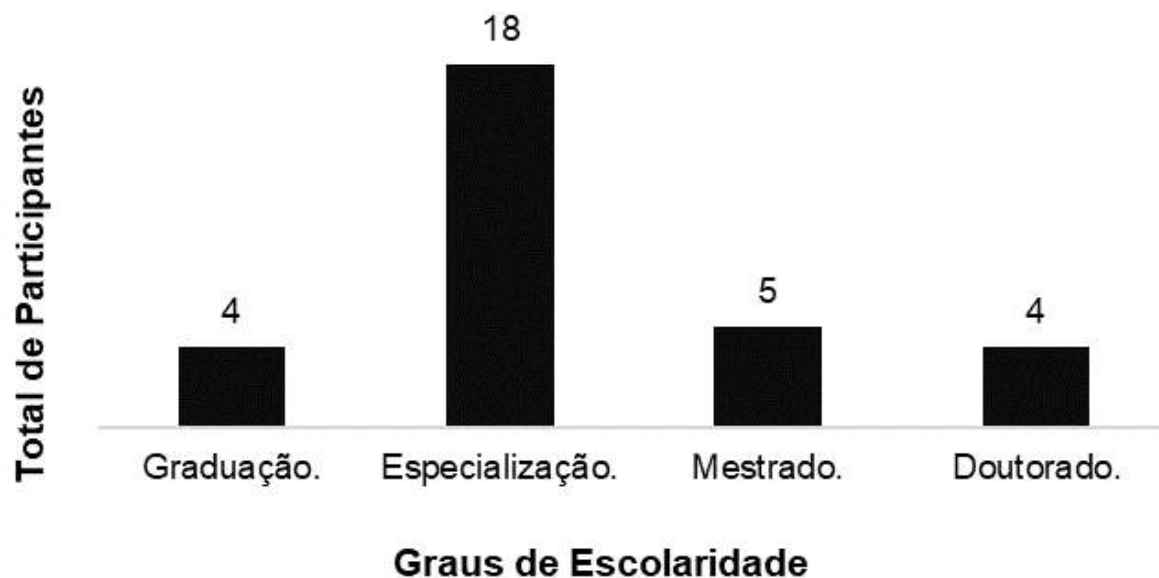
Tabela 16

Informações socioprofissionais dos participantes.

	Média (Anos)	Desvio-Padrão
Idade	45	8,4
Tempo de Serviço Público	20	9,2
Tempo de Órgão	17	9,6

Figura 21

Escolaridade dos participantes.



Os entrevistados possuem nível de homogêneo quanto à formação universitária com predominância do nível de pós-graduação em nível de especialização (Figura 21). Tivemos, ainda, a participação de cinco mestres e quatro doutores. Esta característica da amostra reforça a premissa de que as perguntas realizadas nas entrevistas foram bem compreendidas pelos respondentes e que estes tinham capacidade de reflexão e articulação das ideias para a formulação de respostas.

Importância da Política de QVT sobre as Práticas de Gestão de Pessoas das Organizações

A política de Qualidade de Vida no Trabalho é um documento publicado pelas organizações que realizaram a intervenção em EAA_QVT baseado nos resultados do macro e do microdiagnóstico ergonômico. O documento é coletivamente construído e aprovado pelas instâncias superiores do órgão como uma forma de orientação da atuação da gestão e equipes multiprofissionais e um compromisso público com a temática. Geralmente, é publicado na

forma de Portaria por meio de Boletim Interno ou Diário Oficial.

Vinte e quatro entrevistados afirmaram que a Política de QVT influenciou de moderadamente a totalmente as práticas de gestão de pessoas do órgão (Figura 22). Não houve nenhuma resposta, entre as válidas, que indicasse a opção de que a Política nada tenha influenciado a gestão de pessoas. Quando convocados a avaliar a importância da Política de QVT sobre as práticas de gestão de pessoas segundo uma escala de 0 a 10, a maioria dos participantes atribuiu a nota máxima, seguido das notas 9 e 8 (Figura 23).

Figura 22

Como você avalia a importância da política de QVT aprovada sobre as práticas de gestão de pessoas do seu órgão?

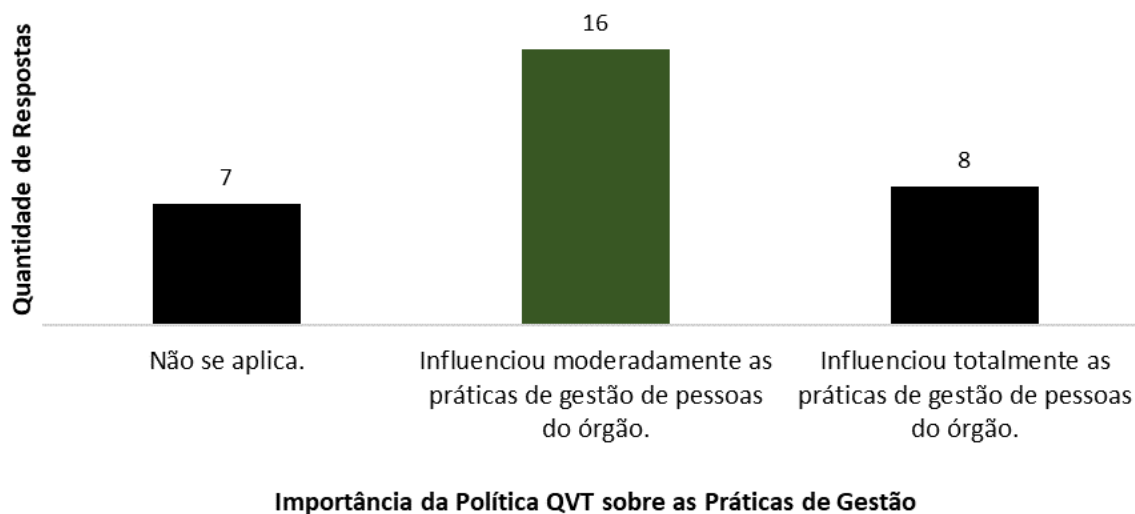
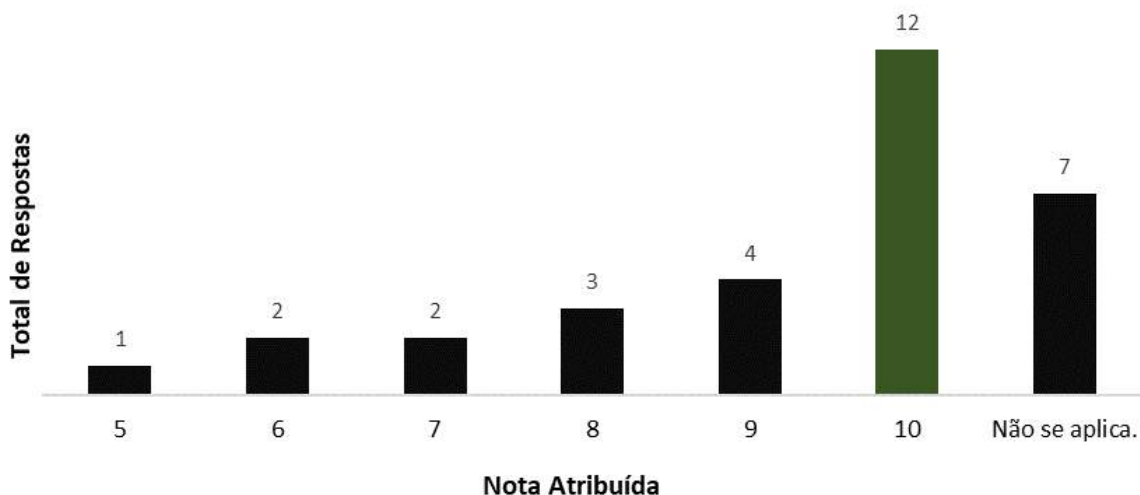


Figura 23

Considerando uma escala de '0 = Nada importante' e '10 = Muito importante,' que nota você atribui para a importância da política de qualidade de vida no trabalho nas práticas de gestão de pessoas do órgão?



Sete entrevistados não responderam à pergunta pelos seguintes motivos: o órgão não publicou uma política de QVT, o entrevistado não faz parte mais do setor de gestão de pessoas ou porque aposentou-se, e, assim, não se sentiu à vontade para opinar sobre a situação atual da organização, limitando-se a falar sobre os fatos passados nas questões seguintes da entrevista.

Mesmo se tratando de duas questões fechadas, alguns entrevistados manifestaram-se sobre a importância da Política de QVT como instrumento norteador de todas as ações de gestão de pessoas. Uma vez que grande parte dos problemas diagnosticados em QVT guarda alguma relação com a área de Gestão de Pessoas, muitas dessas áreas ganharam para si não só o diagnóstico, mas um norte de atuação. Problemas de motivação e de produtividade, outrora encobertos, foram desvelados e se tornaram o foco dos esforços das áreas de pessoal. Esse intercâmbio entre QVT e Gestão de Pessoas foi tamanho ao ponto de alguns órgãos utilizarem os dados não apenas para publicarem a Política de QVT, mas para redigirem as suas Políticas de Gestão de Pessoas.

Entre os exemplos citados pelos entrevistados, estão programas de teletrabalho, de

recrutamento interno e seleção para cargos em comissão e de movimentação interna de servidores. Inicialmente, os programas buscaram sanar insatisfação manifesta nos diagnósticos de QVT. Com o tempo, tornaram-se importantes e consolidados instrumentos de gestão de pessoas. Da mesma forma, comumente incorporaram-se à gestão de pessoas os princípios de gestão colaborativa, de elaboração de políticas baseadas em evidências científicas e de foco na prevenção das fontes de mal-estar.

As evidências demonstram que, globalmente, a Política de QVT alcançou seu objetivo como instrumento que se propõe a influenciar e direcionar a atuação de gestores e equipes multiprofissionais dentro das organizações no sentido da humanização das práticas de gestão orientada para o efetivo de pessoal. Demonstram, também, saudável intercâmbio entre as temáticas de gestão de pessoas e de QVT, em que uma subsidia a atuação da outra.

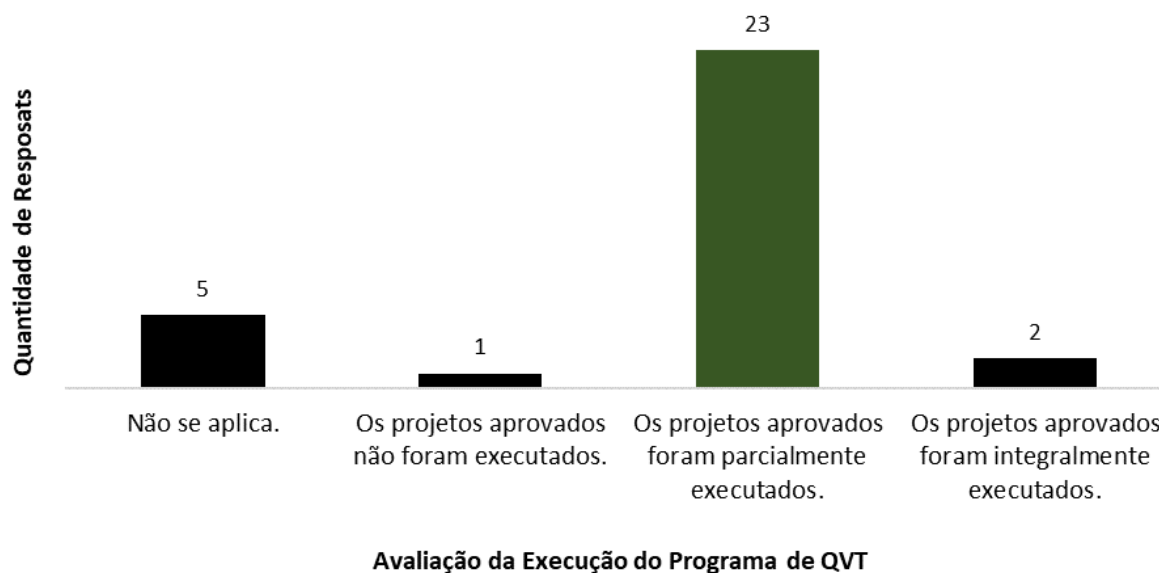
Como os Servidores Avaliam a Execução dos Programas de QVT

O Programa de QVT é um documento, tal como a Política, construído coletivamente sobre os resultados do macro e do micro diagnóstico. Difere-se desta, porém, pois é menos principiológico. Conforme o termo “programa,” trata-se de um documento que congrega uma série de projetos e ações, detalhados com metas, objetivos, prazos, áreas responsáveis e macro indicadores de monitoramento. Ao publicá-lo, pactua-se um compromisso institucional e coletivo entre a gestão máxima do órgão e os trabalhadores na implementação efetiva dos projetos e ações de promoção da QVT nos termos estabelecidos.

Dos 31 entrevistados, dois julgaram que os projetos aprovados no Programa de QVT foram integralmente executados (Figura 24). Considerando que estes representaram dois órgãos diferentes, temos a informação que, dos 21 órgãos consultados, apenas dois (cerca de 10%) conseguiram cumprir de maneira integral o Programa de QVT. Outros 23 participantes avaliaram que os projetos foram parcialmente executados.

Figura 24

Como você avalia a execução do programa de QVT aprovado?



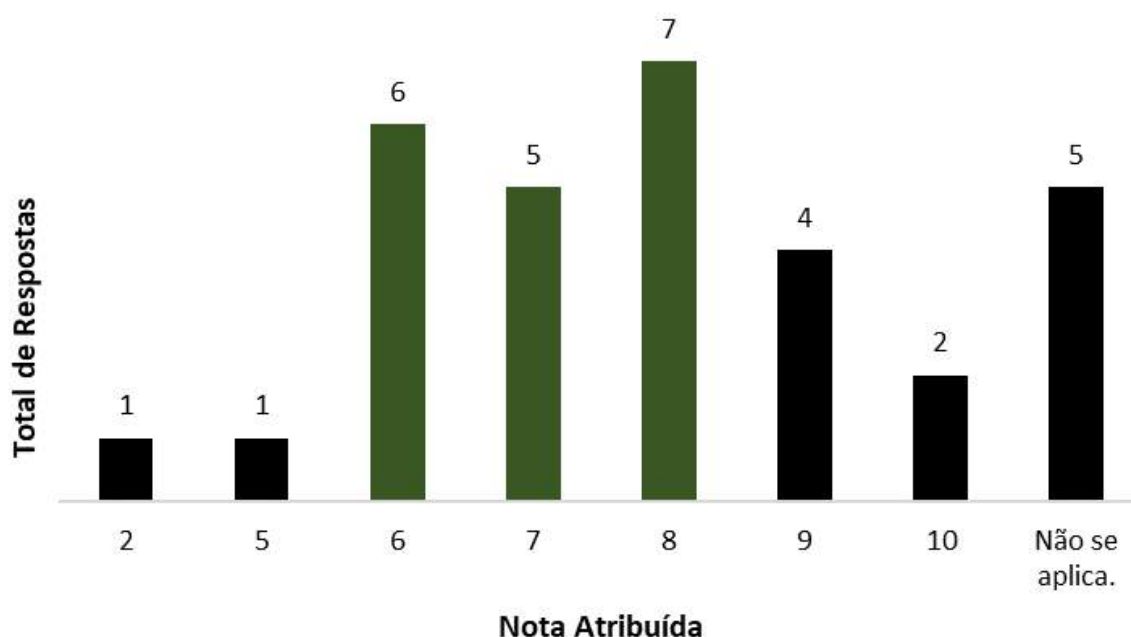
Por fim, apenas um entrevistado afirmou que os projetos não foram executados por um motivo muito específico, que foi a mudança no contexto político que levou a organização à iminência de privatização. Assim, o foco dos esforços das equipes de gestão de pessoas mudou radicalmente, ao ponto de quase nenhum projeto ter sido executado, com a exceção daqueles que coincidentemente já estavam no radar do setor de gestão de pessoas, como o de alocação eficiente dos servidores. Projeto este que, aos olhos dos envolvidos, poderia auxiliar rapidamente no aumento da produtividade das áreas e dos servidores, evitando demissões. Como descrito pelo entrevistado, a área de gestão de pessoas entrou no “modo sobrevivência,” em que a “QVT tornou-se luxo.”

Quando convocados a atribuírem uma nota à execução do Programa de QVT, em uma escala de 0 a 10, os entrevistados tiveram opiniões mais heterogêneas do que quando perguntados sobre a importância da Política de QVT. Aqui, as notas predominantes foram as

notas 6, 7 e 8 (somando 18 participantes), seguido das notas 9 e 10 (somando 6 participantes) e das notas abaixo de 5 (somando apenas 2 participantes; vide Figura 25).

Figura 25

Considerando uma escala de '0 = Nada executado' e '10 = Integralmente executado,' que nota você atribui para a execução do programa de qualidade de vida no trabalho?



A heterogeneidade das avaliações, com certa concentração na área média da escala, indica que a execução do conjunto de projetos que compõem o Programa de QVT é uma atividade de maior criticidade para as organizações. Por um lado, identificamos um baixo índice de execução integral (< 10%); por outro, um índice ainda mais baixo de abandono do Programa (< 5%). À primeira vista, percebemos que a inexecução total é um problema apenas pontual das organizações, que se deu em um contexto político atípico de mudanças estruturais.

Resta-nos, portanto, compreender os fatores que levam as organizações à execução parcial dos projetos de QVT, e este foi o foco da última seção de nossas entrevistas, caracterizado pelas questões abertas. Ela quem lançou luz sobre os problemas e oportunidades encontrados durante a execução das ações de QVT, que é parte fundamental do processo de promoção de bem-estar e da redução dos fatores de risco nas organizações.

Fatores que Influenciaram Negativamente a Execução dos Programas de QVT

O primeiro corpus textual (conjunto de textos) analisado, seguindo a ordem cronológica da entrevista, é composto pelas respostas à questão subjetiva: “Quais fatores influenciaram negativamente a execução dos Programas de QVT?” Todas as respostas foram aproveitadas, gerando 31 textos, um para cada participante. Esses textos foram segmentados pelo IRaMuTeQ em 384 partes (Segmentos de Textos), contendo 2.275 Formas (palavras e vocábulos) que apareceram 13.358 vezes (Ocorrências). Desses 384 Segmentos de Textos (ST), 272 foram aproveitados na análise pelo software, resultando no índice de aproveitamento de 70,83%. Estas e outras estatísticas descritivas estão relatadas na Tabela 17.

Tabela 17

Estatísticas textuais das respostas à pergunta: “Quais fatores influenciaram negativamente a execução dos programas de QVT?”

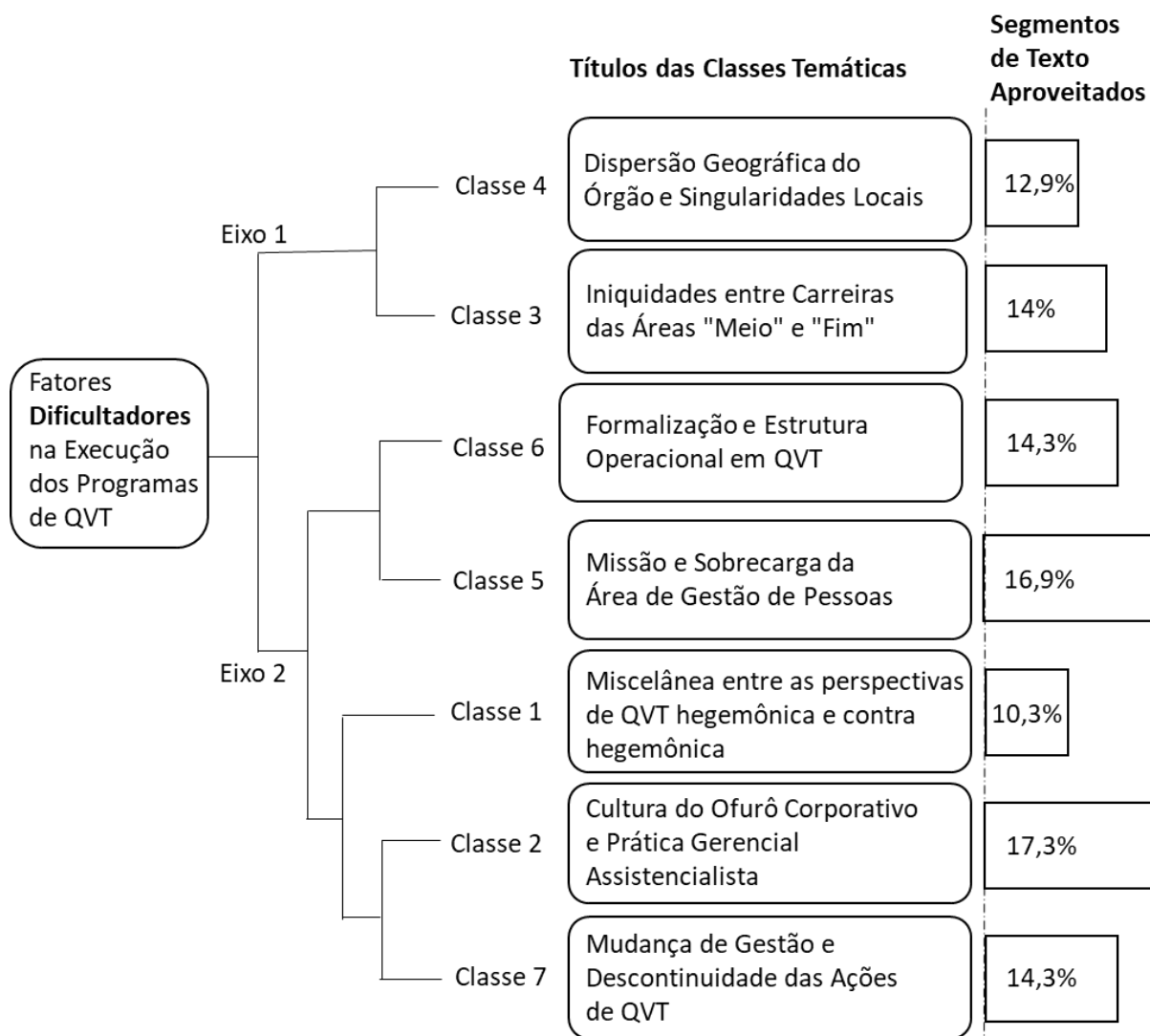
Estatísticas Textuais	
	Quantidade
Textos:	31
Segmentos de Textos:	384
Formas:	2.275
Ocorrências:	13.358

Lemas:	1.518
Formas Ativas:	1.299
Formas Suplementares:	15
Formas ativas com a Frequência > 3:	398
Médias das Formas por Segmento:	34,7864
Número de Classes:	7
Segmentos de Textos Aproveitados:	272 (70,83%)

A técnica utilizada para análise dos dados no IRaMuTeQ foi a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Por meio dela, os 272 ST aproveitados foram classificados pelo software em 7 Classes Temáticas (Figura 26), apresentados graficamente por meio de um dendrograma. As Classes Temáticas foram nomeadas com títulos que captassem a ideia central dos ST ali representados, buscando, sobretudo, aderência metodológica com a literatura científica que empregou o uso do IRaMuTeQ.

Figura 26

Dendrograma de fatores críticos que dificultaram a efetiva execução dos programas de QVT.



A seguir, apresentamos as características das sete Classes Temáticas. Juntas, elas lançaram luz sobre os fatores apontados como negativos pelos respondentes. São estes fatores que dificultaram, atrasaram ou inviabilizaram a execução integral dos Programas de QVT em cada organização.

Para facilitar a compreensão, seguimos a lógica apresentada no dendograma (Figura 26), em ordem descendente, começando pelas Classes Temáticas ligadas ao primeiro Eixo. O Eixo 1 é composto de duas Classes Temáticas. Isto se dá porque as informações que ele engloba referem-se a algumas organizações específicas, e não à totalidade delas. A seguir,

descrevemos estas duas Classes Temáticas, os fatores negativos associados e as características das organizações das quais estes fatores emergiram.

Classe Temática 4: Dispersão Geográfica e Singularidades Locais

A Classe Temática nº 4 congloba 10,3% dos ST do Corpus Textual 1. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 18. Fundamentados nestas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Dispersão Geográfica e Singularidades Locais.”

Tabela 18

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Dispersão Geográfica e Singularidades Locais.

Formas	Chi Quadrado
Pensar	62,68*
Município	41,55*
Resolver	34,01*
Realidade	27,17*
Ponta	20,54*
Atingir	20,54*
Unidade	20,45*
Difícil	17,76*
Regional	15,84*
Problema	14,46*
Nacional	13,98*
Existir	12,96*
Estado	12,56*

Formas	Chi Quadrado
Coisa	10,19*
Bom	10,14*
Passar	10,09*
Responder	10,09*
Resultado	7,83*
Nível	7,83*
Magistrado	7,83*
Eixo_Temático	7,83*
Disparidade	7,83*
Adesão	7,83*
Tentar	5,93**
Mudar	5,64**
Vir	5,64**
Pandemia	4,99**
Causa	4,99**
Menor	4,99**
Global	4,99**
Ginástica	4,99**
Sentido	4,99**
Fácil	4,99**
Atender	4,99**
Organização	4,69**
Querer	3,90**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Para o cumprimento de seus deveres públicos, várias instituições mantêm unidades regionais espalhadas por todo o território nacional. Algumas delas possuem representações nas capitais de cada estado; outras, em municípios estratégicos, além das capitais. As

dimensões continentais de nosso país, porém, fazem com que todo o processo de gestão e comunicação seja desafiador. E não é diferente para com QVT.

Cerca de 7 participantes relataram dificuldades em gerenciar e promover a QVT nas organizações que possuem vasta dispersão geográfica. Destacamos o seguinte trecho da entrevista do Participante 12:

(...) todas as nossas ações estão concentradas na capital. Então, nós temos uma dificuldade muito grande de contemplar os servidores da instituição como um todo. *É muito difícil a gente levar os projetos até as unidades do interior.* Nós até temos projetos escritos aguardando aprovação, porque demanda toda a questão de logística, a questão orçamentária, porque vai envolver pagamento de diária, transporte, a questão da própria disponibilidade de mão de obra. (ênfase adicionada)

Assim como no seguinte trecho da entrevista do Participante 22:

Tivemos dificuldades, no início, de organizar a infraestrutura de equipe das unidades do interior, acho que o principal ponto de dificuldade é refletir nas unidades do interior as mesmas ações que desenvolvemos aqui. *Nós não temos essa mesma condição de oferecer essas atividades para quem está no interior, então acho que esse é um fator negativo, possivelmente o maior do programa de qualidade de vida no trabalho.*

(ênfase adicionada)

E também no trecho da entrevista do Participante 5:

Então, as minhas críticas sobre fatores negativos são nesse sentido de a gente não pensar na realidade nacional. *Se pensa apenas na realidade da sede o órgão, que está em Brasília, onde os órgãos estão centralizados. Não existem as unidades municipais, não existem.* (ênfase adicionada)

E, por fim, no trecho da entrevista do Participante 25:

No nosso caso, um fator negativo foi o fato de ter unidades em territórios muito distintos um do outro, temos muitas unidades no interior. O nosso órgão está disperso geograficamente. Então, *essa complexidade de território que a instituição convoca, hoje, é um fator extremamente negativo, porque eu tenho demandas muito distintas de um lugar a outro.* (ênfase adicionada)

As dificuldades impostas pela dispersão geográfica são proeminentemente duas: refletir as mesmas ações da sede nas unidades regionais e atuar acuradamente nas fontes de mal-estar, respeitando as singularidades locais.

A primeira dificuldade imposta aos órgãos pela dispersão geográfica é a de refletir adequadamente as ações desenvolvidas pela sede nas unidades regionais. Sobre isso, um dos participantes contou que, quando realizaram nova pesquisa para entender a percepção dos servidores sobre o Programa de QVT, quase todas as queixas vieram das unidades interioranas. A dificuldade advém tanto do processo de gestão, uma vez que o gestor precisa executar e monitorar ações em várias unidades simultaneamente, quanto da quantidade de recursos envolvidos (materiais, financeiros e de pessoal), que é maior quando comparado com órgãos centralizados.

Uma segunda implicação é o da compreensão e do respeito às singularidades locais. Três participantes queixaram-se sobre o formato de interpretação dos resultados, especialmente sobre a dificuldade de captar as especificidades de cada unidade regional. Sobre isso, lembramos que em unidades regionais cujas equipes são enxutas, é dificultosa a divulgação dos resultados sem a quebra do princípio ético do anonimato. A compreensão acurada dos fatores de mal-estar nas unidades descentralizadas, portanto, constituiu uma dificuldade enfrentada na execução do Programa de QVT nas organizações geograficamente dispersas.

Classe Temática 3: Iniquidades entre Carreiras

A Classe Temática nº 3 congloba 14% dos ST do Corpus Textual 1. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 19. Fundamentados nestas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Iniquidades entre Carreiras”. Como mencionado anteriormente, esta Classe Temática está ligada no dendrograma ao Eixo 1 (Figura 26), o que nos leva a considerá-la uma condição específica de determinadas organizações (e não da totalidade delas).

Tabela 19

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Iniquidades entre Carreiras.

Formas	ChiQuadrado
Membro	51,25*
Legislação	37,08*
Terceirizados	25,00*
Diferença	25,00*
Eixo_Temático	25,00*
Direito	25,00*
Mal_Estar	24,56*
Servidor	21,44*
Instituição	19,21*
Especial	18,68*
Portaria	18,68*
Encontro	18,68*
Eixo	18,68*
Constar	18,68*
Lei	14,18*
Respondente	12,58*
Criar	11,21*
Hora	11,14*
Diverso	11,14*
Resposta	8,98*
Termo	7,01*
País	7,01*
Discutir	7,01*
Administrativo	7,01*
Terceirizado	7,01*
Restrito	7,01*
Fonte	7,01*
Pessoa_Com_Deficiência	6,63**

Formas	ChiQuadrado
Exemplo	6,01**
Carreira	4,99**
Pesquisa	4,95**
Discussão	4,38**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Iniquidade nesta classe temática, indica a existência de diferenças entre carreiras que atuam na mesma organização. É comum que, em uma mesma organização pública, encontremos trabalhadores de diversas carreiras e vínculos empregatícios. Entre os agentes públicos, temos os servidores efetivos (que prestaram concurso e têm direito a estabilidade) e os ocupantes de cargos políticos e de confiança (que possuem vínculo temporário). Além destes, trabalham em organizações públicas os menores aprendizes, os estagiários e os terceirizados (estes últimos no qual o vínculo se dá por meio de empresas contratadas pelo poder público,). As iniquidades apontadas abrangem todas essas funções. Evidenciamos a seguinte fala do Participante 5:

E uma coisa que foi feita na pesquisa (...) sobre qualidade de vida no trabalho que originou ali todas as questões e ações, foi feita com todo o público da organização, como teria que ter sido mesmo, com terceirizado, com estagiário, *só que os pesos foram iguais e os pesos não poderiam ter sido iguais*, porque assim estamos tratando de maneira igual os diferentes. O que aconteceu na hora de tabulação dos dados, um problema que era apontado como seríssimo (...) *é a diferença gritante principalmente de privilégios entre os membros e os servidores, diferença entre carreiras. (...) é uma instituição que privilegia a atividade finalística.* (ênfase adicionada)

Assim como para o Participante 9:

Depois de uma longa discussão, *uma das fontes de mal-estar que mais foi citada nesse grupo, junto com o professor, foi essa disparidade de tratamento dentro da instituição.*

Foi uma época que o pessoal estava muito desgostoso por várias legislações que estavam surgindo, onde a diferença, tanto salarial, quanto de relacionamento, ficava cada vez maior, *criando um abismo entre membros e servidores.* (...) Um dos pontos que foi mais ressaltado de mal-estar naquele momento, que era essa questão, ele foi omitido. (...) Nós, como a administração, recebemos muitas reclamações por causa dessa disparidade entre carreiras. *É uma cultura organizacional em que existe essas castas.* Tanto existe que o que a gente queria mexer não foi nem colocado porque não ia ser aprovado. Simples assim. Porque para ser aprovado um programa, passa pela alta gestão, cujo autoridade máxima é um membro desta carreira privilegiada. E ele não ia aprovar. (ênfase adicionada)

Nos trechos apresentados, nós substituímos pela palavra “membro” todos aqueles inclusos no rol do Art. 39, §8º, da Constituição Federal de 1988, entre eles: membros da Magistratura e do Ministério Público, da Advocacia Pública e da Defensoria Pública. Fizemos a substituição com o intuito de resguardar o anonimato dos respondentes, bem como a discrição dos órgãos públicos mencionados nas respostas. O participante 29 relatou também que, durante a pesquisa de QVT, contaram com a participação de menos de 5% dos membros. Segundo o relato, os membros de determinada carreira não se importaram nem se envolveram com a temática na organização, apesar de comporem a atividade finalística da organização e sua participação ser considerada fundamental ao diagnóstico. Temos, portanto, duas formas de manifestação negativa deste fator crítico: a disparidade entre servidores e terceirizados, de um lado, e as iniquidades entre as carreiras públicas, de outro.

Com relação ao primeiro aspecto, temos a insatisfação de certos participantes na

forma como o diagnóstico mesclou a percepção dos servidores, estagiários e terceirizados, atenuando alguns pontos de mal-estar, considerados como nevrálgicos. Para esses participantes, a percepção de bem-estar tende a ser enviesada por estagiários, por exemplo, pois estes têm uma experiência muito transitória e sua legislação seguida à risca (o mesmo se aplica aos terceirizados). Neste caso, a crítica não é sobre a inclusão destes (que é julgada como importante), mas na forma como os resultados são apresentados.

Em segundo lugar, temos a disparidade entre carreiras de servidores efetivos no mesmo órgão. Segundo os participantes, esta é uma fonte de mal-estar permanente e intocável, pois depende de mudanças legislativas para as quais não há interesse político. Este ponto de mal-estar aparece no diagnóstico, mas é posto, figurativamente, embaixo do tapete, pois permanece inalterado e sequer está na alçada dos responsáveis por QVT a proposição de mudança. Como reflexo desta fonte de mal-estar, criam-se “castas” (termo utilizado pela participante 9 em referência a estratificação social) dentro da instituição, resultando em carreiras que não mantêm, entre si, relacionamentos saudáveis. Assim, temos o relato de uma aplicação de diagnóstico de QVT na qual uma das carreiras não se interessou em participar porque a iniciativa vinha de carreira diferente. Cria-se, assim, um ambiente laboral disfuncional, cujo problema é de difícil solução, perpassando por temas como poder, salário, horários de trabalho, entre outros, e que afeta negativa e diretamente a execução dos Programas de QVT nas organizações onde a disparidade de carreiras é acentuada.

Classe Temática 6: Estruturas Governantes em QVT

A Classe Temática nº 6 congloba 14,3% dos ST do Corpus Textual 1. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 20. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Estruturas Governantes em QVT.”

Tabela 20*Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Estruturas Governantes em QVT.*

Formas	Chi Quadrado
Formato	35,92*
Prático	24,25*
Interessante	24,25*
Aspecto	23,78*
Colocar	22,02*
Tentar	19,65*
Setor	15,09*
Comitê	15,09*
Professor_Mário	13,68*
Diretor	12,16*
Grupo_de_Trabalho	12,16*
Programa	11,63*
Dificuldade	10,75*
Influenciar	10,52*
Questão	9,91*
Política	8,51*
Comissão	8,42*
Gestão	8,06*
Mostrar	6,76*
Construção	6,76*
Impedir	6,76*
Eficiente	6,76*
Conjunto	6,76*
Concluir	6,76*

Formas	Chi Quadrado
Objetivo	6,76*
Experiência	6,76*
Contar	4,76**
Fossar	4,20**
Propor	4,20**
Menor	4,20**

Daqui em diante, todas as classes temáticas apresentadas estão ligadas ao Eixo 2 do dendrograma (Figura 26). Isso significa que se trata de fatores mais igualmente compartilhados entre as organizações representadas. Diferente do Eixo 1, que são fatores oriundos de situações peculiares das organizações (dispersão geográfica e variedade de carreiras), por meio desta classe temática percebemos fatores críticos que emergiram de maneira mais homogênea, a despeito das singularidades institucionais.

Por meio do dendrograma (Figura 26), percebe-se que a classe temática 6 está ligada e próxima à classe temática 5. Tal ocorrência demonstra que ambas tratam de termos afeitos, a saber: áreas organizacionais responsáveis pela operacionalização do Programa QVT. Esta primeira traz à tona a temática das estruturas governantes de QVT (comissão, grupo de trabalho, coordenação) enquanto a classe temática 5 trata do papel da área de Gestão de Pessoas na promoção na QVT.

A decisão sobre a estrutura organizacional que gerenciará os projetos de promoção da QVT mostrou-se de extrema relevância para seu êxito. Entre as estruturas mais comuns nas organizações, identificamos as seguintes: (i) agente de QVT; (ii) comissão ou grupo de trabalho; (iii) unidade hierárquica formal; e, por fim, (iv) temos os casos onde a função de

gestão da QVT é assumida pelo setor já existente de gestão de pessoas.

O agente de QVT é a figura individual responsável pela promoção de QVT, exercida por um servidor de maneira exclusiva ou em concomitância com as suas atividades ordinárias. O servidor imbuído desta função se dedica a fazer cumprir os projetos de QVT pactuados no programa por meio da interlocução com outros setores.

A comissão e o grupo de trabalho (GT) são formas coletivas de produção, onde há, geralmente, designação formal dos membros por meio de publicação em portaria, que especifica o rol de atribuições, objetivos e prazos para o grupo. Tem-se a figura de um presidente ou coordenador da comissão ou do GT, que é o responsável legal pela condução dos processos. Via de regra, os servidores cumulam as atividades destes grupos com suas funções ordinárias.

A unidade hierárquica formal aparece quando é criado, formalmente na estrutura hierárquica do órgão, um setor cuja competência principal é a promoção de QVT. Neste caso, há uma equipe formalmente designada e que trabalha com exclusividade sobre a temática, sem acúmulo com outras funções. É comum que este setor esteja hierarquicamente vinculado à área de gestão de pessoas da instituição.

Por último, temos a situação em que não há uma estrutura específica de promoção da QVT. A atribuição, neste caso, é somada às atribuições normais da área de gestão de pessoas sem que haja uma área ou pessoa específica que responda diretamente sobre o assunto. Sobre este caso, falaremos mais detalhadamente na classe temática 5.

Feita essa breve explanação sobre as estruturas governantes mais comuns, apresentamos os trechos das entrevistas representativas desta classe temática. Iniciando pelo Participante 1:

O terceiro fator que influencia negativamente é a inexistência de uma área específica

de qualidade de vida no trabalho no órgão. Nós tentamos, isso estava na política, mas não conseguimos criar essa área. Hoje nós temos uma pessoa, mas não temos a área oficial de qualidade de vida no trabalho no organograma do órgão. (...) *O agente de qualidade de vida no trabalho trabalha em tempo integral nesse assunto, mas isso não é suficiente.* (ênfase adicionada)

Assim como o Participante 4 indicou que “então, eu acho que assim, é importante ter uma área exclusiva de qualidade de vida no trabalho e no nosso órgão, eu acho que tem que ser dentro da área de desenvolvimento de pessoas.” E o Participante 6 apresentou que:

outra questão foi o formato do programa que tinha sido proposto com um comitê gestor, com a participação de atores de vários setores, para não ser uma atribuição única do setor de recursos humanos. Essa premissa é interessante, porque você torna a política e a gestão participativa, mas, na prática, isso não funcionou. *Você tem um papel de coordenação que acaba assumindo quase a totalidade das responsabilidades enquanto os outros membros desse comitê, desse grupo de trabalho, acabaram não se envolvendo da forma que era esperado. É como como um trabalho em grupo da faculdade, só que mais concentrado ainda na figura de um coordenador. No serviço público tem muito isso, tem até uma máxima que o pessoal fala, que se você quer que um trabalho não seja feito, não seja bem feito, então crie um grupo de trabalho.*

(ênfase adicionada)

Já para o Participante 9:

O terceiro ponto negativo é o comitê, a comissão que a gente criou. Teve pouco envolvimento das áreas nesse comitê. Apesar de ter toda aquela sensibilização do corpo a corpo, da instituição estar envolvida naquele momento, tinha áreas que a gente precisava que se envolvesse e elas não se envolveram.

E, para o Participante 24, ressalta-se que:

E tem outro fator negativo: nós trabalhamos em formato de comissão na nossa primeira intervenção e não deu certo. *As pessoas querem entrar na comissão, no comitê, mas na hora de executar, todo mundo sai fora deixando todas as atividades para o servidor de gestão de pessoas realizar. Então, vira um grupo de gente que vive de dar opinião, mas não se envolve nas soluções.* Todos opinam, mas ninguém assume a responsabilidade da execução do programa. Na segunda intervenção em qualidade vida no trabalho, nós acabamos com o formato de comissão e comitê e passamos toda a responsabilidade para uma coordenação de qualidade vida no trabalho que fica dentro da área de gestão de pessoas. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 30 indicou que:

O primeiro ponto negativo é não ter uma equipe, um setor voltado para a qualidade de vida no trabalho. O formato de comitê, de comissão, não se mostrou muito eficiente. Vou exemplificar o que acontece. Nós criamos um comitê, inserimos membros representantes de diversos setores da instituição, mas o poder executório dele é muito precário. Então, no nosso caso, a responsabilidade recai sobre a área de gestão de pessoas, da qual sou representante, acumulando com toda a demanda de trabalho que o setor já tem naturalmente. Tratando de um projeto dessa envergadura, seria muito interessante ao órgão que se criasse um setor, por menor que seja, mas um setor específico para a temática de qualidade de vida no trabalho.

O relato dos entrevistados demonstra que os formatos de Comissão, Grupo de Trabalho e de agente individual de QVT se mostraram insuficientes para atender às responsabilidades de execução do Programa. O resultado padrão dessa estrutura governante é que a responsabilidade recai sobre o presidente/coordenador da comissão, o qual, sozinho,

não consegue implementar com êxito o Programa de QVT. Por outro lado, os entrevistados afirmaram que o desejável é que a organização crie um setor, que conste formalmente da estrutura hierárquica, e cujas competências sejam específica e exclusivamente voltadas para a QVT. Dessa forma, evita-se a acumulação de funções; dá-se autonomia e poder hierárquico para a realização de ações e cobrança de outras áreas; e reconhece-se publicamente a importância da temática para a instituição.

A criação ou não de uma área específica passa por uma decisão administrativa da autoridade máxima do órgão, que depende, claro, de outros fatores, como disponibilidade de pessoal e disponibilidade financeira e orçamentária (caso seja necessário criar cargos em comissão). No entanto, parece-nos salutar que, ainda na etapa de sensibilização (que antecede a intervenção em EAA_QVT), sejam mostradas aos gestores os benefícios e os riscos quando da escolha das estruturas que farão a governança das ações de QVT.

Outros fatores que foram mencionados pelos participantes, e que demandam cuidado mesmo com a formalização do setor de QVT são: falta de capacidade dos envolvidos, bem como rotatividade e tamanho reduzido das equipes. Entre os relatos, destacamos o seguinte para o Participante 29:

E cada vez que há descontinuidade, uma mudança de equipe, de papéis funcionais, eu tinha que começar do zero, tinha que fazer tudo novamente. *Nós não conseguimos manter o grupo coeso, que possa ao longo do tempo, se tornar porta voz da abordagem contra hegemônica. Estas mudanças constantes são um grande empecilho, um grande fator negativo, porque você tem que formar pessoas o tempo todo. (ênfase adicionada)*

Enquanto para o Participante 25:

(...) precisamos de pessoas formadas em qualidade de vida no trabalho para trabalhar

com isso, como tem na engenharia de saúde e segurança do trabalho. Se a gente não faz isso, a gente continua tratando de maneira equivocada a temática e aí a gente não vai conseguir implantar com êxito. Assim, a qualidade de vida no trabalho sempre será vista como essa miscelânea. (ênfase adicionada)

Fica evidenciada, portanto, a importância da escolha e do dimensionamento adequado da estrutura governante de QVT no sucesso e perenidade das intervenções.

Classe Temática 5: Missão e Sobrecarga da Área de Gestão de Pessoas

A Classe Temática nº 5 congloba 16,9% dos ST do Corpus Textual 1. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 21. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Missão e Sobrecarga da Área de Gestão de Pessoas.”

Tabela 21

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Missão e Sobrecarga da Área de Gestão de Pessoas.

Formas	Chi Quadrado
Envolver	60,58*
Gestão_de_Pessoas	43,44*
Área	28,00*
Responsabilidade	19,95*
Pessoa	16,28*
Caso	14,43*
Certo	14,43*
Demanda	14,43*
Acabar	10,81*

Formas	Chi Quadrado
Frente	10,81*
Comunicação	10,81*
Grupo	10,40*
Ver	9,81*
Executar	9,78*
Atribuição	9,75*
Trabalho	7,21*
Dar	7,07*
Gerência	6,73*
Né	6,73*
Final	6,42**
Competência	5,34**
Acompanhar	5,34**
Inteiro	5,34**
Respeito	5,34**
Necessidade	4,78**
Político	4,78**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Como já mencionado, a classe temática anterior (Estruturas Governantes de QVT) e a classe temática 5 estão intimamente ligadas. Isto acontece porque as estruturas governantes de QVT estão quase sempre vinculadas à área de Gestão de Pessoas do órgão. Mesmo quando é instituída uma Comissão intersetorial de QVT, é comum que a liderança e coordenação do grupo seja assumida por um servidor da área de Gestão de Pessoas. Da mesma forma, quando é criado um setor específico de QVT, é igualmente comum que ele esteja hierarquicamente subordinado à grande área de Gestão de Pessoas.

Diante deste quadro, a sobrecarga da área de Gestão de Pessoas emergiu entre os fatores negativos comuns enfrentados na promoção da QVT. Por meio dos relatos, encontramos quatro causas aparentemente associadas com a sobrecarga, são elas: acúmulo de funções, insuficiência de pessoal, falta de integração com outros setores e superdimensionamento do Programa de QVT.

Primeiro, tratemos do acúmulo de funções. O processo de vinculação à área de Gestão de Pessoas é mais natural do que proposital. É da área de Gestão de Pessoas que geralmente surge a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e a demanda pelas atividades de consultoria em EAA_QVT. Infelizmente, é pouco usual que as organizações tenham setores específicos de ergonomia. Assim, quando se iniciam os trabalhos, a responsabilidade naturalmente recai sobre a área de Gestão de Pessoas, que costuma acumulá-la com as demais atividades ordinárias e “cartoriais” (folha de pagamento, registros de pessoal etc.).

Entre as falas representativas desta classe temática, e desse acúmulo de funções, destacamos a fala do Participante 11:

O primeiro fator negativo é a falta de pessoas exclusivas para trabalhar com a temática. Entre você cuidar dos atestados médicos, que é uma obrigação legal, ou cuidar de um programa de qualidade de vida no trabalho, que é óbvio que é também importante, mas você tem a questão legal que aperta, *tem essa coisa da equipe pequena, tem as muitas obrigações legais sobre várias coisas, por exemplo, agora com a pandemia, a área está bem sobrecarregada*, cuidando da questão de equipamentos, fazendo testagem dos servidores, acompanhando casos suspeitos, casos confirmados. Então, assim, é um mundo de coisas que a área tem que fazer. (ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 19 indicou que “o último ponto negativo foi o patrocínio da alta

gestão, porque *ficou muito a cargo da gestão de pessoas e ficou pesado*” (ênfase adicionada).

O Participante 30 falou que:

(...) no nosso caso, *a responsabilidade recai sobre a área de gestão de pessoas*, da qual sou representante, *acumulando com toda a demanda de trabalho que o setor já tem naturalmente*. Assim, o tempo para se dedicar à implementação e continuidade dos projetos de qualidade de vida no trabalho fica muitíssimo reduzido. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 23 indicou que:

Tivemos também uma *diminuição grande do nosso quadro da equipe* de apoio psicossocial e também da equipe da área de capacitação. Vários servidores se aposentaram. Diante disso, acabamos concentrando as nossas ações no atendimento de servidores, de acompanhamento, *resultando em ações de desenvolvimento menos frequentes*. *Nós não tivemos capacidade para realizar ações com grande frequência no decorrer dos anos*. (ênfase adicionada)

O segundo fator, aparentemente associado a sobrecarga da área de Gestão de Pessoas, é a falta de pessoal. De um lado, esse problema advém da escassez de pessoal generalizada, por falta de concursos e de reposição de baixas; por outro, a QVT não é percebida pelos gestores como uma área prioritária, e, por isso, recebe pouca atenção no momento de alocação de pessoal. A prioridade, como relata pelos entrevistados, é dada às funções cartoriais de Gestão de Pessoas. Sobre isso, destacamos os seguintes trechos da entrevista do Participante

1:

No momento, *vivemos uma crise grave de pessoal, não tem concurso há alguns anos*, e não tem reposição também de aposentadoria, só para contextualizar. Acho que esses três aí foram os três fatores negativos: a falta de pessoal, a mudança da alta gestão e a

dispersão geográfica. (ênfase adicionada)

Segundo o Participante 14, outro fator negativo:

é que a gente tem uma equipe bem reduzida. Nós nos desdobramos para visitar as unidades regionais de todos os estados. Eu trabalhei compulsivamente (...) E minha equipe era composta de apenas 2 pessoas na sede cuidando de todo o resto, então, além disso, fiquei administrando a equipe remotamente, fazendo oficinas. Foi muito árduo. (...) *É muito exigente, são muitas tarefas para uma equipe pequena.* (...) Nós nos desdobramos, trabalhamos muito. E era um desafio gerir a equipe assim, porque gerava o seguinte questionamento: *nós promovemos qualidade de vida no trabalho para todo mundo, mas estamos aqui sofrendo de intenso mal-estar no trabalho?* E era verdade isso. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 15 indicou:

Acho que a questão pessoal também foi um fator negativo. *Não tínhamos pessoas suficientes para gestão do programa, das ações* e nem que possuíssem essa memória, esse histórico na formação de qualidade de vida no trabalho e da compreensão de qualidade de vida no trabalho. (ênfase adicionada)

Outra causa supostamente relacionada com a sobrecarga da área de Gestão de Pessoas é a falta de integração e de apoio de outros setores da organização. A QVT é rotulada pelos gestores setoriais como uma responsabilidade da área de pessoal, e por isso, estes demonstram dificuldade em conceber a QVT como uma responsabilidade de todos. Os diagnósticos de QVT apontam soluções que muitas vezes fogem do escopo e da governança do setor de Gestão de Pessoas, como quando são necessários revisões nos sistemas de informática, adaptação e renovação de mobiliário, estrutura predial, entre outros. Os relatos dos entrevistados indicaram que as demais áreas têm dificuldade em entender o seu papel dentro

da promoção de QVT, e que, conseqüentemente, o nível de cooperação tem sido baixo e a responsabilidade deixada exclusivamente a cargo da área de Gestão de Pessoas. Sobre isso, destacamos o seguinte trecho da entrevista do Participante 10:

Primeiramente, *eu considero como um fator negativo a questão de termos contado com a participação de outras áreas.* (...) E, infelizmente, nós percebemos que, *no final das contas, a responsabilidade de implementar e executar o programa ficou com a nossa gerência, que é a gerência de gestão de pessoas.* Então, isso nos inviabilizou executar todo o programa que tínhamos planejado. Então, se eu posso falar negativamente, foi, infelizmente, contar com as pessoas que não pertenciam a nossa gerência. (ênfase adicionada)

O trecho da entrevista do Participante 13 também indica que:

O primeiro é que, para a promoção da qualidade de vida no trabalho, ela tem que ser pautada nas ações transversais, *todos os setores administrativos têm que estar envolvidos* e todos esses setores têm que ter um foco na promoção da política de melhoria das condições de trabalho. (...) Acho que a *construção dessa política tem que ter o envolvimento talvez maior de toda a organização*, de todas as áreas envolvidas. (ênfase adicionada)

Enquanto para o Participante 24:

(...) *o fator que influenciou negativamente foi a dificuldade das demais áreas em se envolverem na execução das soluções dos problemas.* (...) Nós até elaboramos um programa de qualidade vida no trabalho cuja governabilidade fosse maior do setor de gestão de pessoas, mas ainda sim havia a necessidade de envolvimento das demais áreas. E, infelizmente, *apesar do nosso discurso ser aquele de que qualidade vida no trabalho é responsabilidade de todos, ela normalmente é responsabilidade da área de*

gestão de pessoas. O programa de qualidade vida no trabalho contempla vários fatores, 5 dimensões, e várias delas não compete ao setor de gestão de pessoas apresentar soluções ou resolver os problemas. Então, um fator negativo é que nós não conseguimos executar todo o programa de qualidade vida no trabalho porque *não existe envolvimento de todas as áreas da organização. E essas áreas não querem resolver e ainda acham que, de fato, aqueles problemas são de gestão de pessoas.*

(ênfase adicionada)

Por fim, para o Participante 18:

(...) às vezes, questões de tecnologia atrapalham um pouco também na execução e se tornam fatores negativos, porque *a gente não tem ingerência sobre esse departamento e muitas coisas, hoje em dia, são atreladas ao uso da tecnologia*. Plataformas que se utilizam e que de repente não são tão boas ou não atendem totalmente as necessidades, isso acaba atrapalhando. *E a gente sente uma dificuldade de ação nesse sentido.*

(ênfase adicionada)

Por último, uma condição que emergiu, e que pode estar associada com a sobrecarga da área de Gestão de Pessoas, foi o superdimensionamento da concepção do Programa de QVT. Os participantes mencionaram as dificuldades enfrentadas devido à grande quantidade de ações e soluções propostas no Programa, e até mesmo de ações que fogem da governabilidade da instituição, como realização de concursos públicos e de parcerias com outros órgãos. Um participante denominou esse superdimensionamento como ingenuidade, outro, figurativamente, como “ir com muita sede ao pote.” Sobre isso, destacamos o seguinte trecho da entrevista do Participante 8 “uma questão que influenciou negativamente foi nós *elencarmos projetos e objetivos no programa de qualidade de vida no trabalho que fogem da governabilidade da gestão da própria instituição*. Eu acho que esse foi o principal” (ênfase

adicionada).

Para o Participante 10:

como era a primeira vez que a gente implementava, implantava um programa de qualidade de vida no trabalho na instituição, *fomos com muita vontade, mas também com muita sede ao pote. Então, a gente tentou executar um programa que fosse bem macro.* (ênfase adicionada)

Enquanto para o Participante 19:

O segundo fator negativo é o grande número de ações de qualidade de vida no trabalho que foi pactuado no programa. É uma coisa que, inclusive, pensamos em mudar no segundo diagnóstico. Queremos diminuir o número de ações propostas e deixar pelo menos uma grande ação para cada dimensão. Em algumas dimensões, chegamos a pactuar 5, 6 ações, e ficou muito grande visto que nós somos uma equipe pequena, reduzida. Então, nós vamos reduzir esse número de ações. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 24:

O primeiro fator que influenciou negativamente a execução do programa de qualidade de vida no trabalho foi uma *certa ingenuidade no momento de construção do programa, de achar que a gente poderia propor solução para todos os problemas que a gente identificou.* (ênfase adicionada)

Classes Temáticas 1 e 2: Cultura do Ófuro Corporativo e Práticas Gerenciais

Assistencialistas

Seguindo a ordem do dendrograma apresentado (Figura 26), chegamos à apresentação da última seção deste corpus textual, composta por três classes temáticas. Elas estão

interconectadas entre si por um mesmo eixo, e isto acontece porque as Classes tratam de temas que guardam alguma proximidade ou semelhança de conteúdo. Neste caso, guardam pertinência com os temas de gestão, cultura e suporte organizacional. Esta contiguidade entre os temas é ainda maior entre as classes temáticas 1 e 2. Por esse motivo, e pelo nosso intuito de tornar a apresentação dos resultados o mais didático possível, resolvemos apresentar ambas as classes conjuntamente. Nomeamos esse conjunto formado pelas classes temáticas 1 e 2 de “Cultura do Ófuro Corporativo e Práticas Gerenciais Assistencialistas.”

A classe temática nº 1 congloba 10,3% dos ST do corpus textual. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 22. Já a classe temática 2 congrega 17,3% dos ST do corpus textual e suas formas mais frequentes estão listadas na Tabela 23.

Tabela 22

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Cultura do Ófuro Corporativo.

Formas	Chi Quadrado
Trabalho	41,99*
Trabalhador	26,80*
Oportunidade	26,43*
Precisar	24,33*
Falar	20,63*
Pessoa	20,48*
Conhecimento	17,08*
Trabalhar	14,27*
Cuidar	13,63*
Dedicar	13,63*
Perceber	10,47*
Suficiente	10,44*
VeZ	9,08*
Atividade	8,25*
Organização	7,22*
Pandemia	6,93*
Formar	6,93*

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Tabela 23

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Práticas Gerenciais Assistencialistas.

Formas	Chi Quadrado
Achar	50,98*
Fator	36,14*
Negativo	35,13*
Equivocar	19,43*
Compreensão	19,43*

Formas	Chi Quadrado
QVT	18,37*
Falta	17,23*
Cultura_Organizacional	17,23*
Veza	16,17*
Formação	14,52*
Principal	14,02*
Atrapalhar	14,02*
Tornar	10,47*
Impactar	10,47*
Política	9,59*
Gerar	9,46*
Maior	7,99*
Aplicar	7,99*
Ação	7,03*
Influenciar	6,75*
Resistência	6,50**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Na seção de Referencial Teórico, foi apresentado o imbróglio da confusão conceitual sobre QVT, muito recorrente nas organizações públicas e privadas. Por isso, Ferreira (2011) faz a distinção entre a QVT contra hegemônica (cujo foco é eliminação ou mitigação dos fatores produtores de mal-estar no trabalho) da QVT hegemônica (de caráter assistencialista, individualista e com foco na performance e produtividade). O fruto da concepção de QVT hegemônica é a promoção de atividades de cunho antiestresse, nomeados por Ferreira (2011) de ôfuro corporativo.

Nestas classes temáticas, o conflito entre essas duas concepções antagônicas de QVT

emergiu como um fator negativo que atrapalha a execução das ações de QVT na perspectiva crítica e contra hegemônica. Dividimos os fatores subjacentes às Classes Temáticas em dois tópicos: (i) cultura do ôfuro corporativo e (ii) cultura organizacional disfuncional. A seguir, apresentamos cada um deles.

O primeiro, e mais crítico, é a concepção coletiva equivocada sobre o que é QVT sob o ponto de vista científico. A isto demos o nome de cultura do ôfuro corporativo. O imaginário coletivo está impregnado da ideia equivocada em que QVT se resume às práticas antiestresse e de saúde. Por isso, quando as equipes responsáveis empreendiam ações de correção das fontes de mal-estar, ou convocavam outras áreas e gestores a colaborar, enfrentavam resistência. Acerca desse tema, destacamos o seguinte relato do Participante 4:

Então, a gente não tratou qualidade de vida no trabalho no ôfuro corporativo e *às vezes as pessoas têm essa impressão, de que qualidade de vida no trabalho é, vamos se juntar, ficar cantando e não sei o que. Isso às vezes prejudica um pouco. Tem gente que acha que tem que ser isso e tem gente que detesta esse tipo de coisa. Resumindo, os fatores que influenciaram negativamente foram: a ausência de uma estrutura e a falta de compreensão do conceito, do que é qualidade de vida no trabalho. (ênfase adicionada)*

O Participante 15 também indicou que:

O que eu reputo que *mais influencia negativamente é o vício de origem, das práticas de assistencialismo. Existe uma forte contaminação das práticas de assistencialismo, de ôfuro corporativo, que impede seguir adiante num formato mais científico. Não sei se eu me fiz entender, que tem uma postura assistencialista que não consegue ser desvinculada da gestão de pessoas e aplicar a política e o que prevê a qualidade de vida no trabalho. (ênfase adicionada)*

Já o Participante 25 apresentou em sua fala que:

Outro grande fator negativo é a própria concepção do que é qualidade de vida no trabalho, porque as pessoas têm muita dificuldade conceitual e acabam fazendo atividades que são mais atividades de cunho de prevenção à saúde do que atividades de qualidade de vida no trabalho, que está centrada em outras bases conceituais e organizacionais. A qualidade de vida no trabalho tem que ganhar braços em outros programas, inclusive em programas de desenvolvimento, em treinamento, de capacitação de servidores, mas ela acaba sendo vista como um programa de produção de saúde física. E não é isso. Então, eu não vejo muita funcionalidade em uma abordagem de qualidade de vida no trabalho da ergonomia da atividade, se eu não tenho um modelo formativo das pessoas. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 29 indicou que:

A visão predominante é a do ófuro corporativo. Os servidores e a gestão achavam que deveríamos trabalhar só com ginástica laboral, e eu era criticada por propor ações diferentes. Eu não acabei com o programa de ginástica, mas insisti que ela sozinha não iria resolver nossos problemas. Era um placebo. (ênfase adicionada)

O segundo tema associado às Classes Temáticas é a cultura organizacional disfuncional. Entre as disfuncionalidades, emergem especialmente os traços de alta hierarquização, gestão pouco participativa e resistência à mudança. Estas parecem ter origem tanto em características próprias das organizações, como histórico, estrutura hierárquica e disparidades acentuadas entre as carreiras, quanto em características pessoais daqueles que compõe a gestão máxima das organizações. Destacamos o seguinte trecho da entrevista do Participante 27:

Alguns disseram assim, qualidade de vida no trabalho pra mim é salário, e não um

programa, não um conjunto de atividades ou uma política. *Então, assim, é uma cultura organizacional muito arraigada*, de valores próprios, que não ajuda você a desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho conforme aquele idealizado, onde vamos trazer um trabalho confortável aos servidores. (ênfase adicionada)

Também destaca-se a fala do Participante 29:

O principal fator negativo no órgão foi a cultura organizacional. A instituição é uma instituição muito hierarquizada e a alta gestão têm muita resistência a qualquer novidade, principalmente se essa novidade vai gerar alguma instabilidade na forma como eles fazem a gestão do trabalho. (ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 18 indicou que:

Eu acho que o fator negativo principal que atrapalha tanto política quanto o programa de qualidade de vida no trabalho, no meu entendimento, é a *verticalização, aquela estrutura organizacional muito verticalizada*. *Muitos graus de hierarquia*, onde você parte de um corpo técnico que tem o conhecimento, que tem a competência para traçar estratégias ou políticas desses programas de qualidade de vida no trabalho, e aí você tem que passar para um nível superior, e esse nível superior tem que passar para um nível superior hierarquicamente a ele, e assim vai, até chegar lá no topo. E, às vezes, *o nível 1 ali embaixo, ele não tem acesso ao nível mais alto*. (...) então acho que esses níveis hierárquicos muito altos e obrigatoriamente você tem que passar por eles, eu acho que isso é um fator que atrapalha um pouquinho no desenvolvimento, no andamento das questões de qualidade de vida no trabalho. (ênfase adicionada)

Por fim, destaca-se a fala do Participante 9:

Eu penso assim, que uma das coisas que influenciou mais negativamente a execução

foi essa cultura organizacional. *É uma cultura organizacional ainda muito hierárquica.* Não é problema do programa, não foi problema das discussões lá em Brasília, *é a cultura organizacional da instituição que é hierárquica e que existe aquela frase que um manda, o outro obedece,* meio quartel ainda, meio exército. Esta é uma fonte mal-estar. (ênfase adicionada)

As classes temáticas 1 e 2 apresentadas revelam um grande desafio para a promoção de QVT, que é a transformação da cultura organizacional no campo da relação trabalho e saúde. O termo cultura, por si só, denota valores arraigados e amplamente compartilhados. E a tarefa laboriosa não se resume a transformar a concepção dos trabalhadores sobre QVT, o que por si só é um trabalho hercúleo, mas também promover um ambiente de decisões participativas, horizontalizada, onde os trabalhadores têm espaço para colaborar no processo de tomada de decisões, mesmo nos níveis mais altos da organização. Eis um desafio posto às futuras intervenções em QVT.

Classe Temática 7: Mudança de Gestão e Descontinuidade das Ações de QVT

A classe temática nº 7 congloba 14,3% dos ST do Corpus Textual 1. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 24. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Mudança de Gestão e Descontinuidade das Ações de QVT.”

Tabela 24

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Mudança de Gestão e Descontinuidade das Ações de QVT.

Formas	Chi Quadrado
--------	--------------

Alta_Gestão	86,32
Mudança	64,68
Alto	30,43
Descontinuidade	30,43
Mudar	29,80
Troca	24,25
Grande	19,78
Projeto	19,72
Esforço	18,12
Diagnóstico	15,57
Deixar	15,57
Interesse	12,16
Chefia	12,16
Negativo	9,37
Fator	8,74
Patrocínio	8,65
Equipe	8,53
Próprio	7,63
Novo	7,63
Gestor	7,50
Autoridade_Máxima	6,76*
Tender	6,76*
Sofrer	6,76*
Depender	6,76*
Recorrente	6,76*
Geral	6,76*
Longo	6,35**
Determinado	5,57**
Gestão	5,15**

Número	4,20**
Ação	3,97**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Esta é a última classe temática do Corpus Textual 1, composto das respostas dos entrevistados sobre os fatores que influenciaram negativamente a execução dos Programas de QVT. Esta classe temática tem especial relevância, pois o tema que ela representa foi o mais presente nas falas dos entrevistados. Cerca de 17 participantes mencionaram, ao menos uma vez, a mudança de gestão como um fator que impactou negativamente a execução das ações.

Sobre esse assunto, destacamos o seguinte trecho da entrevista do Participante 19:

(...) o primeiro fator negativo é *que tivemos algumas trocas de chefias de unidades do órgão responsáveis por algumas ações de qualidade de vida no trabalho*, o que deixou algumas ações em segundo plano e algumas até mudaram, mudaram o próprio escopo. Além de não executar, elas ainda foram sendo atualizadas, porque cada gestor que chegava, não concordava com o que estava lá, ou tinha pouco tempo para executar. *Então, eles foram não só deixando, mas também mudando, postergando os prazos, aí quando eu via que não ia dar, tentava colocar alguma coisa que já estava mais próximo de executar*. Enfim, a troca de chefias para nós foi algo que nos prejudicou.

(ênfase adicionada)

O Participante 21 indicou também que:

Um dos fatores negativos está relacionado à mudança da alta gestão, porque muda de alta gestão, entra outro gestor e aquele gestor que tinha aquele conhecimento sobre qualidade de vida no trabalho, que realmente teve o interesse em realizar o diagnóstico, implementar as ações junto com as equipes, fortalecer, *quando ele sai, o*

outro que entra, já entra com outra visão, então isso interfere muito, porque não valoriza, ou desvaloriza, ou enfim, vai depender muito do conhecimento desse gestor sobre qualidade de vida no trabalho, tudo isso influencia muito. Eu acho que esse é um dos fatores negativos: as mudanças de alta gestão, a descontinuidade. (ênfase adicionada)

O Participante 28 também indicou que:

Outro fator negativo foi que (...) sofremos 3 mudanças de alta gestão e de direção geral. Tivemos que apresentar para um gestor, depois apresentar para outro. Ou seja, sofremos com a descontinuidade. E um dos gestores que assumiu a alta gestão ficou pouquíssimo tempo. Houve então uma certa descontinuidade por conta dessas mudanças administrativas. (ênfase adicionada)

Por fim, a fala do Participante 31 evidencia que:

Eu penso que a descontinuidade a cada 2 anos, devido à mudança da alta gestão, é um fator muito relevante e negativo. Quando muda a alta gestão, muda toda a equipe e conseqüentemente o secretário de gestão de pessoas. Então, essa descontinuidade de gestões implica em descontinuidade de projetos e programas. Então, a equipe que trabalha na base tem que estar sempre tendo um esforço a mais para ir ao secretário de gestão de pessoas e convencer da importância do programa de qualidade de vida no trabalho. Esse é o principal fator negativo. E termina sendo desmotivador, para quem está trabalhando, enfrentar isso a cada 2 anos, pois a mudança da alta gestão é bienal. (...) Os servidores do órgão são muito dedicados e se frustram muito quando o trabalho no qual eles estão muito empenhados, aplicando muita energia, sofre cortes. Isso gera uma desmotivação, uma frustração. É uma coisa muito complicada, uma ambigüidade natural ao órgão pelo seu modo de funcionamento. (ênfase adicionada)

Toda intervenção em EAA_QVT pressupõe a concepção e operacionalização de ações de sensibilização de gestores e servidores realizada pelo grupo de pesquisa-intervenção. A sensibilização da gestão é ainda mais estratégica, porque dela dependerão as estruturas governantes de QVT, a publicação da Política de QVT, o orçamento destinado à execução dos programas, e o controle das ações por parte dos diversos setores da instituição. Perde-se parcialmente, porém, o trabalho de sensibilização com a mudança de gestão. Primeiro, porque o dirigente do órgão geralmente não pertence às carreiras do órgão, perdendo o vínculo com esta após o seu desligamento. Segundo, porque geralmente há a troca dos gestores setoriais, cuja nomeação se dá pelo gestor máximo baseado em critérios de confiança. As sensibilizações das gestões seguintes acabam sendo feitas pelos responsáveis pela QVT, só que agora, sem a contribuição do grupo de pesquisa-intervenção. E os entrevistados descreveram esse trabalho contínuo de sensibilização como árduo, cansativo e desmotivador.

O grande desafio advém do fato de que a alternância de gestões é um princípio da democracia republicana. É uma condição *sine qua non* das instituições públicas; e aqui difere-se ativamente da iniciativa privada. A mudança, portanto, é necessária. O problema, na verdade, está na descontinuidade das ações que foram coletivamente construídas, pactuadas e, muitas vezes, já estavam em execução. Por vezes, a mudança provocada pela nova gestão ocorre, como descrito pelos entrevistados, como uma forma de interromper o trabalho de seus predecessores para construir uma identidade própria de realizações. Dessa forma, o critério para a descontinuidade não é o bem comum, senão os interesses pessoais de quem assume o comando e busca auferir prestígio visando alavancar a carreira no setor público.

Subjacente à mudança de gestão, emergiram os seguintes problemas: retrabalho de sensibilização, desinteresse e falta de apoio das novas gestões; falta de orçamento e de suporte organizacional (o que muitos entrevistados denominaram como “patrocínio”). As mazelas

decorrentes do retrabalho de sensibilização ficaram evidentes nos trechos das entrevistas já transcritos acima. Apresentamos agora trechos representativos do desinteresse e falta de apoio das gestões empossadas em momentos posteriores às intervenções. Iniciando pelo Participante 14:

Acho que um dos principais fatores negativos é que, quando a alta gestão muda, muda o patrocínio, e o patrocínio é primordial para qualquer projeto. Então, assim, ao longo desse processo, tivemos oscilações em relação ao patrocínio. Nós tivemos um grande apoio em 2 gestões, aí veio uma gestão que não apoiou o projeto e, por isso, ficamos um tempo parados. Tudo o tentávamos propor não era aprovado. Aí voltou uma outra gestão que deu todo o apoio. Mas ainda assim não era um apoio completo. (ênfase adicionada)

O Participante 20 ainda indicou que:

Um dos primeiros pontos que atrapalhou um pouco e influenciou de maneira negativa foi que *o programa de qualidade de vida no trabalho não tinha um patrocínio da alta gestão*. O patrocinador do nosso programa era o superintendente de gestão de pessoas. As ações que envolviam outras superintendências, que eram pares do patrocinador de gestão de pessoas, perderam um pouco de força. Então, o patrocínio dos diretores e da alta gestão, com certeza, teria facilitado a execução. *Esse é um dos pontos negativos, a falta de patrocínio da alta gestão. (ênfase adicionada)*

O Participante 29 também apresentou que:

Por mais que determinada alta gestão tenha se apropriado da temática, goste e incentive, *a próxima alta gestão sentirá a necessidade de apagar aquele legado e fazer uma coisa totalmente diferente para estabelecer sua própria notoriedade. Então, isso é um fator muito negativo*. Eu não sei como o professor Mário pode trabalhar isso

porque é complicadíssimo, uma vez que se está trabalhando com a vaidade humana, com a necessidade de poder. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 30 indicou em sua fala que:

Falta à alta gestão o entendimento de que as ações de qualidade de vida no trabalho previstas no programa têm impacto em toda a instituição, pois foram construídas coletivamente por todos as pessoas do órgão. Resumindo, *não temos o apoio necessário da alta gestão para implementações das ações e dos projetos de qualidade de vida no trabalho.* (ênfase adicionada)

Em suma, o último fator negativo do dendrograma, e o mais presente nas falas, é a ruptura causada pela alternância das gestões, que desencadeia uma série de retrabalhos, interrupções e, muitas vezes, a paralisação das atividades até que outra gestão interessada assumia.

Apresentamos nesta subseção os resultados concernentes ao primeiro Corpus Textual, fruto das respostas dos entrevistados à seguinte questão subjetiva: “quais fatores influenciaram negativamente a execução do(s) Programa(s) de QVT?” Apresentamos as análises realizadas por meio do software IRaMuTeQ e as descrições das classes temáticas originadas. Todos os fatores mencionados apresentaram significância estatística, conforme relatado. Outros itens também emergiram, mas não com a significância estatística necessária para tornarem-se uma classe temática. São eles: pioneirismo; falta de atenção à pessoa com deficiência; falta da gestão do conhecimento organizacional; falta de métodos para gerenciamento de projetos; limitações legais e burocráticas; mudanças legislativas que modificaram aspectos estruturantes das instituições; forma de apresentação dos resultados do diagnóstico das intervenções; falta de inserção do programa de QVT no planejamento estratégico do órgão; e falta de vontade da gestão em trabalhar em mexer diretamente nas

fontes de mal-estar. Passemos, então, às análises realizadas sobre os próximos Corpus Textuais.

Fatores que Influenciaram Positivamente a Execução dos Programas de QVT

O segundo corpus textual analisado, seguindo a ordem cronológica da entrevista, é composto pelas respostas à questão subjetiva: “Quais fatores influenciaram positivamente a execução dos Programas de QVT?” Todas as respostas foram aproveitadas, gerando 31 textos, um para cada participante. Esses textos foram segmentados pelo IRaMuTeQ em 314 partes (Segmentos de Textos), contendo 1.986 Formas (palavras e vocábulos) que apareceram 10.784 vezes (Ocorrências). Desses 314 Segmentos de Textos (ST), 243 foram aproveitados na análise pelo software, resultando no índice de aproveitamento de 77,39%. Estas e outras estatísticas descritivas estão relatadas na Tabela 25.

Tabela 25

Estatísticas textuais das respostas à pergunta: “Quais fatores influenciaram positivamente a execução dos Programas de QVT?.”

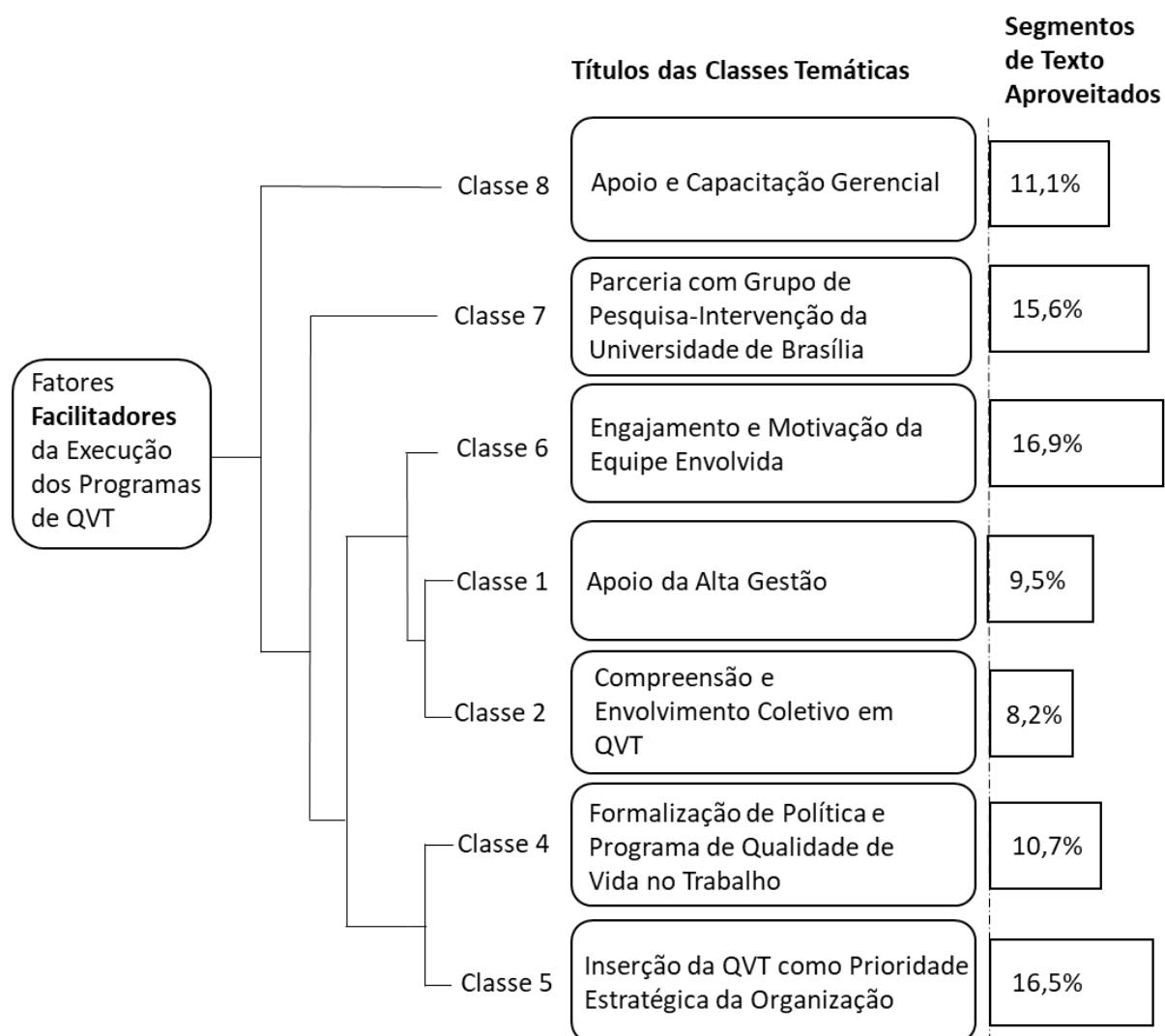
Estatísticas Textuais	
	Quantidade
Textos:	31
Segmentos de Textos:	314
Formas:	1.986
Ocorrências:	10.784
Lemas:	1.333
Formas Ativas:	1.128
Formas Suplementares:	22
Formas ativas com a Frequência >3:	361

Médias das Formas por Segmento:	34,3439
Número de Classes:	8
Segmentos de Textos Aproveitados:	243 (77,39%)

Tal como na subsecção anterior, a técnica utilizada para análise dos dados no IRaMuTeQ foi a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Por meio dela, os 243 ST aproveitados foram classificados pelo software em 8 classes temáticas (Figura 27), apresentados graficamente por meio de um dendrograma. As classes temáticas foram nomeadas com títulos que captassem a ideia central dos ST ali representados, buscando, sobretudo, conformidade com a literatura científica.

Figura 27

Dendrograma de fatores críticos facilitadores da execução dos programas de QVT.



A seguir, apresentamos as características de cada uma das Classes Temáticas. Juntas, elas lançaram luz sobre os fatores apontados como positivos pelos respondentes. São estes fatores que facilitaram, colaboraram ou viabilizaram a execução parcial ou integral dos Programas de QVT em cada organização. Para facilitar a compreensão dos leitores, seguimos a lógica apresentada no dendograma (Figura 27), em ordem descendente.

Classe Temática 8: Suporte Organizacional e Humanização da Gestão

A classe temática nº 8 congloba 11,1% dos ST do Corpus Textual 2. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 26. Fundamentados nestas

formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “QVT como um Dever de Todos.”

Tabela 26

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe QVT como um dever de todos.

Formas	Chi Quadrado
Dever	49,22*
Aspecto	49,22*
Ver	34,19*
Preparar	32,54*
Período	32,54*
Tecnologia	32,49*
Ambiente	32,49*
Orçamento	24,53*
Precisar	24,53*
Apoio	18,47*
Pessoal	12,35*
Unidade	9,49*
Atividade	9,49*
Qualidade	9,49*
Teletrabalho	9,49*
Social	9,49*
Sobrar	9,49*
Responder	9,49*
Limitação	9,49*
Humano	9,49*
Dizer	8,81*
Comissão	7,87*

Formas	Chi Quadrado
Exemplo	7,35*
Manter	6,23**
Grupo	5,83**
Falar	5,37**
Último	4,31**
Gestão	4,16**
Gestor	3,75***

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,10$.

Um dos fundamentos da abordagem contra hegemônica de QVT é a de que a temática deve ser responsabilidade de todos na organização. QVT não pode permanecer como uma responsabilidade exclusiva da área de gestão de pessoas. Antes, ela deve permear cada função na organização. Todas as atividades organizacionais precisam funcionar levando em consideração a promoção do bem-estar de quem labora, sabendo que as áreas são interdependentes entre si e que o bem-estar coletiva depende do bom funcionamento de cada unidade administrativa.

A classe temática nº 8 parece englobar este pensamento holístico da QVT, a começar pelas suas formas mais significativas (vide Tabela 26): dever, tecnologia, ambiente, orçamento, pessoal, qualidade, social, teletrabalho, humano, gestão, humano, social. As falas representativas dessa classe congregam várias descrições de situações onde as áreas trabalham em conjunto e todos os recursos organizacionais convergem para a promoção do bem-estar: tecnologia, estrutura predial, gestão humanizada, entre outros.

A tomada de responsabilidade coletiva e a absorção da premissa de que QVT é dever de todos emergiram interessantemente como fatores positivos e facilitadores da execução das

ações. Destacamos o seguinte trecho da entrevista do Participante 6 sobre essa temática:

Houve uma reforma grande aqui em termos de prédio, de mobiliário, que também facilitou muito a questão das condições de trabalho. Investiu-se muito em tecnologia, então de 5 anos pra cá avançou demais o suporte nessa área. Então foram, foram vários fatores aí que eu já listei que podem ser colocados como positivos. A gente enxerga essas ações não como uma realização nossa. *A gente considera que fizemos o papel de evidenciar pra organização uma série de coisas.* E foi então que se começou a discutir, uma série de questões, de problemas e a gente observou *nos últimos anos que esses problemas foram tratados com seriedade* e isso, eu não deixo de considerar uma parte do programa de qualidade de vida no trabalho também, embora muitas das mudanças não sejam o setor de gestão de pessoas que faz. (ênfase adicionada)

Assim como o seguinte trecho da fala do Participante 13:

(...) e mais do que tudo, manter o ambiente de trabalho preparado para isso *considerando também os aspectos estruturais tanto no que diz respeito à ergonomia quanto à tecnologia* (...) mais que isso eles devem ser vistos como um ser humano com a necessidade também econômica, social, psicológica, e não podemos esquecer que a passamos a maior tempo dentro da empresa e que *devemos proporcionar um ambiente mais agradável e que haja possibilidade de crescimento profissional e pessoal.* (ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 20 indica que:

Por exemplo, se você percebesse na dimensão de uso da informática que determinado ponto deveria ser atacado, íamos na superintendência de tecnologia da informação e verificávamos junto com eles como que eles poderiam atacar determinado ponto e a proposta partia deles. *E essas ações, elas foram desenhadas dessa forma. Sempre foi*

em conjunto. E também eles verificavam no planejamento, nos objetivos estratégicos (...) e viam como que eles poderiam atacar aquele ponto específico que foi apontado no diagnóstico. Então, isso foi uma coisa que facilitou muito termos uma boa execução. (ênfase adicionada)

Por fim, destacamos o seguinte trecho da fala do Participante 26:

Então, ele fez esse papel de envolver outras áreas como é preconizado na abordagem de qualidade de vida no trabalho. *Nós somos da área da saúde, mas o projeto de qualidade de vida no trabalho envolveu a área de material e patrimônio, de gestão de pessoas, envolveu muitas áreas.* (ênfase adicionada)

Classe Temática 7: Parceria com o Grupo de Pesquisa-Intervenção da Universidade de Brasília

A classe temática nº 7 congloba 11,1% dos ST do Corpus Textual 1. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 27. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Parceria com o Grupo de Pesquisa-Intervenção da Universidade de Brasília.”

Tabela 27

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Parceria com o Grupo de Pesquisa-Intervenção da Universidade de Brasília.

Formas	Chi Quadrado
Parceria	43,71*
Investigação	33,19*
UnB	32,38*
Instituição	27,54*

Formas	Chi Quadrado
Alto	21,94*
Grande	21,38*
Científico	21,37*
Termo	21,37*
Entendimento	21,37*
Ganho	16,39*
Professor	12,23*
Claro	12,14*
Demanda	10,86*
Publicar	10,86*
Melhorar	9,41*
Avançar	9,41*
Junto	7,62*
Principal	7,40*
Questão	7,19*
Ação	6,53**
Executar	6,00**
Atuar	6,00**
Tender	6,00**
Referência	6,00**
Implementar	5,51**
Órgão	5,11**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

A contribuição dos pesquisadores da UnB foi relatada por uma quantidade significativa de entrevistados como sendo de grande importância para o sucesso das ações de QVT. Identificamos três causas aparentemente associadas a este fenômeno. Primeiro, o grupo

atua com a sólida fundamentação científica da abordagem contra hegemônica de QVT.

Segundo, o grupo possui expertise e um processo muito bem estruturado de intervenção, que vai desde a sensibilização até a pactuação coletiva das ações. Por último, os pesquisadores da UnB são percebidos pelos gestores e servidores como autoridades no tema. A seguir, destacamos os trechos representativos dessa classe temática, iniciando pela fala do

Participante 1:

O segundo ponto muito positivo foi *o apoio externo, no caso, do grupo de pesquisa da Universidade de Brasília*, porque nós avaliamos muito isso, não seria possível fazer, sem apoio da academia. *Até as pessoas que achavam, que eram contrárias a isso, depois mudaram de opinião.* (ênfase adicionada)

Em seguida, o Participante 8 também indica que:

Para mim, o principal fator que influenciou positivamente foi o fato de *o programa de qualidade de vida no trabalho estar alicerçado em investigação científica*, em resultado de investigação científica. Por quê? Porque nós temos, na organização, um servidor que tem um perfil diferenciado. A grande maioria dos servidores que atuam no órgão tem alta capacitação, então são mestres e doutores, e esse pessoal é muito crítico. *Para você implementar alguma ação, ela tem que ser muito bem embasada.* (ênfase adicionada)

A Participante 24 também apresentou que:

(...) com a abordagem contra hegemônica proposta pelo professor Mário, e a equipe da universidade de Brasília, nós tivemos um arcabouço, tínhamos *pressupostos bem estabelecidos e, conseqüentemente, clareza do que é qualidade vida no trabalho.* (ênfase adicionada)

Por fim, a fala do Participante 27 também se destaca:

Sem dúvida, *o principal fator positivo foi a própria metodologia, porque nós trouxemos a Universidade de Brasília e o professor Mário para fazer esse trabalho, ele deixou muito claro isso, de que a gente não está aqui fazendo uma festa, uma recreação. Nós estamos realmente unindo o esforço de um trabalho onde as pessoas se cuidam, se preservam e mantêm a qualidade daquilo que entregam. E com base nessa fala, nesse esclarecimento dele, nós adquirimos esse apoio.* (ênfase adicionada)

Além das contribuições mencionadas, um benefício reflexo da parceria com o grupo de pesquisa-intervenção, citado por cerca de 25% dos participantes ($n = 8$), foi a acurácia com a qual o grupo realiza o diagnóstico de QVT. Ele é feito com base em inventário próprio (IA_QVT), que possui boas evidências de validade psicométrica, e relevou-se um ponto significativamente positivo para a posterior execução das ações de QVT. Destacamos os seguintes trechos dos participantes sobre esse assunto, iniciando com o Participante 6:

O fator que influenciou positivamente, que foi um facilitador, foi *a riqueza e a precisão do instrumento e do diagnóstico que geraram dados abundantes, dados interessantes sobre a questão da qualidade de vida no trabalho.* (...) vários fatores que emergiram e que a organização, talvez, não tivesse tomado conta disso de outra forma, ou não soubesse como gerenciar isso. Então, a riqueza desses dados acho que influenciou muito positivamente. (ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 24 indicou que um segundo fator positivo é:

que, associado a isso, nós tínhamos o inventário de qualidade vida no trabalho. (...) *E é um diagnóstico amplo, participativo, que ouve todo mundo, desde servidores até os colaboradores. E esse inventário favorece a execução do programa de qualidade vida no trabalho, porque, na execução, nós ficamos o tempo todo refletindo sobre quais dimensões estávamos trabalhando, se não estávamos fazendo apenas ôfuro*

corporativo. (ênfase adicionada)

Enquanto o Participante 29 destaca que o maior fator positivo foi:

o diagnóstico de qualidade de vida no trabalho. *Foi um fator que ajudou consideravelmente porque ele desvelou uma série de dados importantes pra organização, mesmo aqueles que incomodavam. Como ele tinha um cunho científico, isso promovia autoridade, uma vez que as pessoas sabiam que ali não estava representada a minha opinião pessoal, ou de algum gestor, mas dos próprios servidores acerca da estrutura da organização e da qualidade de vida no trabalho.*

Então, a pesquisa foi um marco, um grande diferencial. (ênfase adicionada)

Classe Temática 6: Engajamento e Motivação da Equipe Envolvida

A classe temática nº 6 congloba 16,9% dos ST do Corpus Textual 2. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 28. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Engajamento e Motivação da Equipe Envolvida.” O eixo do qual ela faz parte agrega as Classes mais relacionadas à dimensão humana do processo de gestão da QVT, que passa pela equipe envolvida, pela gestão e pelo reconhecimento coletivo da temática.

Tabela 28

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Engajamento e Motivação da Equipe Envolvida.

Formas	Chi Quadrado
Equipe	32,64*
Gostar	29,42*
Querer	25,15*

Formas	Chi Quadrado
Geral	20,04*
Certo	20,04*
Colega	19,37*
Trabalhar	17,96*
VeZ	17,96*
Ficar	15,15*
Ideia	14,97*
Tema	10,88*
Forma	10,54*
Participar	7,15*
Coordenação	6,77*
Pessoa	6,77*
Pensar	6,71*
Grupo	6,47**
Condição	6,47**
Legal	6,47**
Bem_Estar	5,37**
Levar	5,37**
Cadeira	5,37**
Observar	5,37**
Capacidade	5,37**
Assunto	5,37**
Novo	5,07**
Comprometimento	4,81**
Falar	4,56**
Servidor	4,14**
Acreditar	3,18***
Integrante	3,18***

Formas	Chi Quadrado
Cultura	3,18***
Continuidade	3,18***
Acolher	3,18***

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,10$.

A contribuição da equipe responsável no sucesso da promoção da QVT, por sua vez, perpassa três pontos: (i) a alta motivação e disposição da equipe; (ii) a competência técnica; (iii) a existência de um setor específico de QVT.

Primeiro, percebe-se como a motivação da equipe responsável pela promoção de QVT é um item importante para a sustentabilidade das ações. É essa determinação que em um primeiro momento viabiliza a contratação do grupo de consultoria. Num segundo momento, ela é dorsal para a resistência das ações às constantes e naturais mudanças de gestão que acontecem com a alternância de poder. Destacamos os seguintes trechos das entrevistas, iniciando pelo Participante 4, o qual indicou que: “Acho que a *motivação dos integrantes do grupo*, isso ajudou muito porque eram pessoas que realmente gostavam do tema” (ênfase adicionada). Seguido pelo Participante 10:

(...) eu classifico como um fator positivo a vontade da nossa gerência. O nosso gerente à época, que ainda é o atual, ele tinha uma vontade muito grande, não sei se por ser jovem, ser uma pessoa que tem muita vontade de inovar, ele comprou a ideia. Na época, o coordenador também se esforçou muito, foram cerca de 2 anos de negociação para poder aprovar junto ao nosso jurídico a contratação da equipe do professor Mário. E as pessoas que participaram desse comitê, elas também se empenharam muito, porque nós passamos por oficinas e as pessoas realmente estavam

imbuídas do espírito de implantar o programa. (ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 28 indicou que “outro fator que influencia muito positivamente é que *as pessoas que trabalham com qualidade de vida no trabalho acreditam no que fazem*” (ênfase adicionada), enquanto o Participante 31 indicou que:

Os principais fatores positivos foram *a equipe estar engajada*, o engajamento da equipe, o comprometimento da equipe. Ela não só estava engajada, *como também muito comprometida com o trabalho, pois de fato acreditavam nele*. Então, acho são esses os fatores positivos: a crença de que daria certo, o comprometimento e a dedicação. (ênfase adicionada)

Depois, temos a importância da competência técnica e a experiência das equipes responsáveis por QVT. O domínio da temática pela equipe, aliado ao comprometimento, revelou-se um fator positivo e facilitador do processo de promoção da QVT. Percebe-se, portanto, a necessidade de que a seleção dos profissionais que compõem as equipes leve em conta o conhecimento técnico destes sobre o assunto. Quando não houver essa possibilidade, urge a necessidade do processo formativo bem realizado, pois é ele que credenciará as equipes de QVT a atuarem e a transmitirem, com propriedade, a abordagem. Sobre a importância da competência técnica dos envolvidos em QVT, salientamos os trechos a seguir.

Iniciando pelo Participante 18 que indica que “(...) o engajamento e o conhecimento das pessoas que tomaram a frente desse processo. São *pessoas que tem grande conhecimento do que está sendo feito*” (ênfase adicionada), enquanto o Participante 25 menciona que:

Penso que um dos fatores positivos é o *processo de maneiração*. Quanto mais as pessoas que estão lidando com qualidade de vida no trabalho conhecem da temática, mais a gente consegue tratar o programa e a política da melhor forma. Então, isso é um fator positivo quando, nos espaços de comissão, *temos pessoas que tiveram*

mínimo de contato com a abordagem. (ênfase adicionada)

O Participante 28 também mencionou que:

São muitos anos trabalhando com a temática, então há um certo amadurecimento da equipe que os leva a pensar em intervenções cada vez mais estratégicas. Hoje, o *nível de maturidade* que temos em relação a qualidade de vida no trabalho deriva exatamente disso, da *experiência* ao longo dos anos, e acho que isso influencia positivamente. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 26 menciona que:

Um fator positivo que nos ajudou nesse projeto é que a gente tem uma equipe técnica muito boa. Então, *considero como positivo o envolvimento da equipe técnica, a vontade de fazer um trabalho bem feito.* No nosso órgão, a formação das pessoas, o nível de escolaridade, a capacitação aqui é muito boa. Então, a gente tem profissionais muito bons. Isso eu acho que é um fator que influenciou muito positivamente. (ênfase adicionada)

Por último, ainda dentro da temática da equipe de gestão de pessoas, temos a importância de um setor específico, adequadamente provido de pessoal, que permita a sustentabilidade das ações ao longo do tempo. Na seção anterior, acerca dos fatores negativos, a falta de um setor específico como estrutura governante de QVT apareceu como um dos itens mais proeminentes. Neste caso, como a menor parte das organizações possuíam uma área própria de QVT, estatisticamente tivemos uma menor porcentagem de organizações apontando esta questão como positiva e facilitadora da execução dos projetos. Porém, os entrevistados dos órgãos que possuíam esse setor, com uma equipe relativamente estável e capacitada, apontaram essa questão como positiva. Destacamos alguns trechos a seguir.

Segundo o Participante 13:

Um dos fatores positivos, que facilitaram, é que *o grupo que estava trabalhando envolvia várias pessoas*, isso é muito importante e entre nós tinha muita empatia, tinha confiabilidade, a capacidade de resposta de certa forma, isso é muito importante.

Perguntou, a gente responde, a gente vai atrás. Isso dá segurança. (ênfase adicionada)

Outra fala relevante sobre isso foi do Participante 21:

(...) *criou-se uma diretoria específica, uma coordenação de qualidade de vida no trabalho, a equipe foi capacitada, participou de congressos, de cursos*, para justamente pensar em implementar e elaborar projetos de maneira muito autônoma, acho que isso foi muito bom. (...) *Tínhamos ótimos profissionais na área organizacional*, só com esse conhecimento da área organizacional. (ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 6 indicou que:

E eu diria também outro fator que influenciou positivamente foi *a equipe, que é interessada* (...) *E acabaram vindo mais pessoas para cá, teve concurso público*.

Então, esse envolvimento da equipe, e não da alta gestão, da equipe aqui do chão de fábrica nosso aqui, que influenciou muito positivamente também. (ênfase adicionada)

E, por fim, o Participante 27 relatou que um segundo fator positivo foi:

o próprio *comprometimento da equipe* que ficou com essa responsabilidade. *É uma equipe que continua até hoje, não foi alterada* e espero que mesmo que seja alterada, que a ideia permaneça, pois essa sustentabilidade é importante. (ênfase adicionada)

Continuando a apresentação do Eixo X, que trata da dimensão mais humana da promoção de QVT, passemos à próxima classe temática.

Classe Temática 1: Apoio da Alta Gestão

A classe temática nº 1 congloba 9,5% dos ST do Corpus Textual 2. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 29. Fundamentados nestas

formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Apoio da Alta Gestão.”

Tabela 29

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Apoio da Alta Gestão.

Formas	Chi Quadrado
Área	47,34*
Comunicação	32,29*
Gestão_de_Pessoas	21,99*
Acontecer	20,38*
Apoio	15,71*
Gestor	15,28*
Recursos_Humanos	11,60*
Publicação	11,60*
Prioridade	11,60*
Pena	11,60*
Envolver	11,35*
Liderança	7,80*
Secretaria	7,80*
Saúde	7,59*
Importante	7,50*
Tentar	5,55**
Só	5,52**
Criar	4,26**
Fato	4,26**
Mudança	4,09**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Quando apresentamos os fatores negativos enfrentados na promoção de QVT,

comentamos sobre a influência negativa da rotatividade e da falta de apoio da alta gestão. Agora, ao analisar as percepções dos entrevistados sobre fatores positivos, encontramos a outra face deste fator crítico. Encontramos relatos do quão importante foi contar com o patrocínio (termo utilizado diversas vezes pelos entrevistados) e o incentivo da gestão máxima das organizações. Tão importante foi a importância deste tópico que ele apareceu em pelo menos 16 das 31 entrevistas. Entre as falas representativas, destacamos as seguintes.

Para o Participante 11, “outro fator positivo foi o interesse da gestão na época. *As coisas são muito personalizadas, depende muito de quem está sentado na cadeira, se quer ou se não quer dar continuidade àquilo*” (ênfase adicionada), fala corroborada pelo Participante 12 que indica que “Nós também sempre tivemos o apoio da alta gestão do órgão para execução dessas ações, nunca tivemos uma negativa, mesmo aquelas ações que demandam um investimento orçamentário, nós sempre tivemos esse apoio.” Já para o Participante 24:

Então, eu acho que só o fato de alta gestão não atrapalhar já é um fator muito positivo. Porque *se a alta gestão não atrapalha, se ela não constrange o andamento do programa, é provável que o for feito do programa de qualidade vida no trabalho vai passar, vai avançar*, porque não haverá resistências. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 25 falou que:

Outro fator positivo é ter o envolvimento da alta gestão, dos gestores de decisão. Isso é importante. Se não tivermos gestores que tenham poder de decisão, capacidade decisória envolvidos, nós não conseguimos avançar em qualidade de vida no trabalho. Então, este é um fator que influencia positivamente. (ênfase adicionada)

O apoio da alta gestão apresentou-se como a espinha dorsal sobre a qual apoiam-se vários outros fatores identificados como facilitadores da promoção de QVT. Entre estes fatores, citamos: autonomia para a equipe de QVT pensar e executar ações, suporte

orçamentário e financeiro, criação de um setor específico de QVT, inserção da QVT no planejamento estratégico do órgão, coordenação de todas as áreas da organização em prol da QVT. Para corroborar este argumento, destacamos os seguintes trechos das entrevistas. Para o Participante 21, “a gestão, o apoio da alta gestão, acho que foi muito importante, principalmente no início, porque criaram uma área de gestão de pessoas, onde antes era apenas uma secretaria de recursos humanos” (ênfase adicionada), enquanto o Participante 1 indicou ter percebido que “nós tivemos muito apoio da alta gestão anterior, recebemos muita autonomia e investimento” (ênfase adicionada). Ainda, o Participante 14 destaca que:

O primeiro fator positivo foi o patrocínio inicial da alta gestão. Ele foi essencial.

Tivemos o apoio para essas viagens, foi um gasto alto da administração ao enviar eu e outras pessoas da equipe para viajar o país inteiro promovendo essa política de qualidade de vida no trabalho. E a alta gestão fez um vídeo, encaminhou um vídeo para todas as unidades pedindo apoio. Isso fez toda a diferença, né? Patrocínio faz diferença em tudo. E aí, como tínhamos patrocínio da alta gestão, tínhamos orçamento, não tivemos limitação orçamentária, nós fizemos tudo naquele período de implementação. E eu fazia o precisava ser feito, não tinha limites. (ênfase adicionada)

O Participante 6 também indicou que:

As autoridades que entraram também foi um fator que influenciou positivamente, pois eles estimularam, incentivaram a modernização de processos, de estrutura. Houve uma reforma grande aqui em termos de prédio, de mobiliário, que também facilitou muito a questão das condições de trabalho. Investiu-se muito em tecnologia. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 29 destaca outro fator positivo que foi:

que o nosso órgão foi o primeiro a ter uma unidade maneiral de qualidade de vida no

trabalho na estrutura organizacional, considerando a nossa esfera. Isso foi muito positivo, pois *foi uma espécie de reconhecimento da alta gestão*, que levou essa proposta para colegiado deliberar, e estes votaram a favor designar da criação da unidade. (ênfase adicionada)

Classe Temática 2: Compreensão e Envolvimento Coletivo em QVT

A classe temática nº 2 congloba 8,2% dos ST do Corpus Textual 2. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 30. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Compreensão e Envolvimento Coletivo em QVT.”

Tabela 30

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Compreensão e Envolvimento Coletivo em QVT.

Formas	Chi Quadrado
Importância	24,09*
Nível	24,01*
Motivação	24,01*
Profissional	18,11*
Achar	14,61*
Sensível	13,73*
Viver	13,73*
Só	13,34*
Coisa	12,59*
Época	10,53*
Envolvimento	9,39*
Pandemia	9,38*

Formas	Chi Quadrado
Bom	8,93*
Ajudar	8,14*
Influenciar	6,73*
Fator	6,29**
Fato	5,53**
Positivo	5,49**
Considerar	5,13**
Reconhecimento	5,13**
Força	5,13**
Dar	5,11**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Ao comentar sobre as ações de QVT na vertente hegemônica, habitualmente de natureza antiestresse, Ferreira (2017) menciona que as ações paliativas possuem “fôlego curto.” O autor quis dizer que os servidores até aderem às ações em um primeiro momento, mas logo há um esvaziamento do interesse quando eles percebem que as fontes de mal-estar permanecem intocadas.

Em contraposição, identificamos que a forte adesão dos servidores nas ações prescritas sob a égide de QVT contra hegemônica mostrou-se um fator facilitador da promoção das ações. Em um primeiro momento, tem-se a aderência dos servidores na etapa do diagnóstico, fruto da etapa de sensibilização bem-sucedida. Então, os trabalhadores passam a se identificar e a se sentir representados nos resultados e nas soluções propostas. Por fim, passa a existir uma pressão coletiva para a efetiva execução das soluções que auxilia e facilita a ação das equipes de QVT na interlocução e negociação dos recursos necessários com interlocutores. Destacamos os seguintes trechos das entrevistas sobre esse assunto. Para o participante 11,

“(...) duas coisas bem positivas foram, realmente, a *importância que os servidores dão a essas questões de qualidade de vida no trabalho* e a gestão que a gente tinha na época” (ênfase adicionada). Enquanto para o Participante 20:

Uma outra coisa que eu considero como fator facilitador é que *tivemos um bom nível de envolvimento dos servidores no diagnóstico*, se não me engano, tivemos 70 por cento de respondentes. Então, *isso acabou se tornando uma demanda dos próprios servidores*, porque eles tinham a resposta do diagnóstico que eles participaram, então havia uma cobrança meio que institucional. (ênfase adicionada)

Enquanto para o Participante 12:

(...) um outro fator positivo é a participação do servidor. *O servidor costuma participar de todas as ações que nós executamos dentro de qualidade de vida no trabalho*. Então, existe uma demanda, ela é positiva, traz resultados efetivos. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 1 indicou que:

O terceiro ponto positivo foi a *recepção das pessoas* (...) de uma forma geral atualmente, às vezes, nós somos até cobrados. As pessoas, em alguns momentos, perguntam, como é que está a qualidade de vida no trabalho. Então, *um ponto positivo é que os servidores compreenderam o que se trata*. Eles também receberam bem o projeto de qualidade de vida no trabalho, apesar, de algumas pessoas às vezes ficarem desacreditadas, no geral, eu também vejo como positivo, a aceitação dos integrantes. (ênfase adicionada)

Classe Temática 4: Formalização de Política e Programa de Qualidade de Vida no

Trabalho

A classe temática nº 4 congloba 10,7% dos ST do Corpus Textual 2. Suas formas mais

frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 31. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Formalização da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.”

Tabela 31

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Formalização da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Formas	Chi Quadrado
Política	47,06*
Político	33,97*
Programa	26,44*
Criação	20,17*
Força	20,17*
Tratar	20,17*
Mesmo	12,32*
Realidade	9,96*
Forte	9,96*
Tratado	9,96*
Conhecer	9,96*
Proposta	9,37**
Vida	6,57**
Portaria	6,57**
Começar	6,22**
Organização	5,25**
Perceber	5,01**
Órgão	4,33**
Gestão_de_Pessoas	4,13**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Uma das premissas da intervenção sob o viés contra hegemônico é a formalização da Política e do Programa de QVT como um compromisso coletivo, entre gestão e entre trabalhadores, para execução das ações propostas. A publicação destes normativos não é obrigatória às organizações, mas recomendada e, geralmente, acatada como uma etapa da intervenção. Apenas uma das 21 organizações consultadas não publicou a Política de QVT e algumas optaram o fazer integrada à Política de Gestão de Pessoas. A maioria realizou a publicação da Política e do Programa conforme preceituado.

Esta formalização e publicização gerou resultados positivos na execução das ações em QVT. Em parte, porque a gestão se compromete publicamente com a temática. Em outra, porque a expectativa dos servidores gera cobrança e fiscalização sobre a execução. Igualmente, nos órgãos cujas unidades estão espalhadas pelo país, a publicação auxiliou na resistência às frequentes mudanças de gestão e na execução integrada e coordenada entre as unidades regionais.

Isto se reflete nas falas dos participantes, a exemplo o Participante 5 aponta que:

Na minha opinião, um dos fatores positivos é *a existência da política e do programa de qualidade de vida no trabalho. Já um indício da vontade do órgão e, implementando, mostra que está se preocupando com das vidas dos seus integrantes. Já é um fator altamente positivo. E tem o acordo de resultados (...) Eu acho que o acordo de resultados é legal, pois tem metas pra atingirmos e isso trabalha com o coletivo e tem comprometimento da gestão pra atingir aquelas metas.* (ênfase adicionada)

Enquanto o Participante 20 destaca que:

uma coisa também que ajudou positivamente, assim, foi o patrocínio da alta gestão e o

fato dela ter aprovado o programa em portaria, isso é, um ato da alta gestão, isso deu força. Tínhamos uma instituição normativa pela política. O programa, que era uma portaria aprovada por ato da diretoria, era mais que um ato isolado do superintendente de gestão de pessoas. Então, isso também deu força para que as ações fossem concluídas. (ênfase adicionada)

E para o Participante 9:

a gente teve muita sorte que a alta gestão regional da época era sensível a essa ideia, mas eu não sei se hoje eu chegasse com esse programa local, se não houvesse uma um programa nacional, uma política nacional, se a gente teria o mesmo tipo de recepção por parte da alta administração. Quando você tem um programa de qualidade de vida no trabalho nacional, vem para te dar força, para te dar respaldo. (ênfase adicionada)

Um efeito reflexo da formalização da Política e do Programa de QVT é a relevância que o projeto toma em relação aos demais projetos da organização, tornando-se, em muitos casos, uma prioridade estratégica da gestão. Este assunto foi o cerne da classe temática nº 5, que comentamos a seguir.

Classe Temática 5: Inserção da QVT nas Prioridades Estratégicas da Organização

A classe temática nº 5 congloba 16,5% dos ST do Corpus Textual 2. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 32. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Inserção da QVT nas Prioridades Estratégicas da Organização.”

Tabela 32

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Inserção da QVT nas Prioridades Estratégicas da Organização.

Formas	Chi Quadrado
Positivo	38,23*
Planejamento_Estratégico	25,14*
Execução	21,61*
Fator	20,28*
Planejamento	20,01*
Estratégico	19,72*
Organização	16,77*
Ação	16,03*
Acompanhamento	15,42*
Teórico	15,42*
Seguir	15,42*
Preocupação	15,42*
Fundamental	14,99*
Momento	14,99*
Metodologia	14,99*
Inventário	14,99*
Programa	12,38*
QVT	11,90*
Início	8,67**
Ponto	7,04**
Meta	5,57**
Escritório	5,57**
Relacionado	5,57**
Inicial	5,57**
Ágil	5,57**
Permitir	5,57**
Participativo	5,57**
Arcabouço	5,57**

Formas	Chi Quadrado
Perceber	5,32**
Colocar	5,32**
Conseguir	4,00**
Ajudar	4,00**
Método	3,33***
Acompanhar	3,33***
Autonomia	2,06***
Desenvolver	2,06***

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,10$.

Se a publicação da Política e do Programa de QVT foi salutar às organizações, parece-nos que maiores ainda são os benefícios quando esta temática é inserida entre as prioridades estratégicas da instituição. Conforme mencionado por um participante, ao fazê-lo, as organizações passam a monitorar e a cobrar a execução das ações de QVT com mais rigor, tornando a QVT uma característica distintiva dessas instituições. Em termos de legitimidade, isto mostrou-se importante porque a QVT deixa de ser um projeto tão somente da área de Gestão de Pessoas e passa a ser um projeto coletivo e transversal. Em alguns casos, isto resultou inclusive na criação de dotação orçamentária específica em QVT. Destacamos os seguintes trechos das entrevistas sobre esse assunto. Para o Participante 30:

O que eu posso apontar como um fator positivo é que, mesmo em meio a todas as dificuldades, *nós conseguimos colocar o programa de qualidade de vida no trabalho dentro do planejamento estratégico da instituição, atribuindo a ele o mesmo rigor de acompanhamento e monitoramento pertencentes ao acompanhamento do planejamento estratégico*. Isto inclui: reuniões ao longo do ano para monitorar o

alcance das metas, uma avaliação ao final do ano, uma avaliação estratégica no início de cada ano. (ênfase adicionada)

Enquanto para o Participante 20:

(...) eu acho que o primeiro fator positivo, na verdade, fundamental para o nosso programa de qualidade de vida no trabalho, *é que ele não foi construído estanque, ele foi conectado com o planejamento estratégico da instituição.* Assim, para cada ação dentro do programa de qualidade de vida no trabalho, encontramos um objetivo estratégico que estava contido no planejamento estratégico em que conseguimos encaixar. (...) *Dessa forma, conseguimos o engajamento das outras áreas, porque se elas não cumprissem alguma ação do programa de qualidade de vida no trabalho, elas necessariamente não estariam seguindo o planejamento estratégico do órgão.*

Então, isso ajudou muito. (ênfase adicionada)

Já para o Participante 23:

O projeto estratégico do órgão contemplava a criação de uma política de qualidade de vida no trabalho, o que casou perfeitamente com a proposta do professor Mário.

Então, percebo *que esse planejamento estratégico do órgão foi um fator que ajudou muito na promoção da qualidade de vida no trabalho*, que virou uma marca do nosso órgão, inclusive com logotipo. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 22 indica que:

O programa faz parte da política do plano de desenvolvimento institucional da instituição, do plano de gestão. Então, é uma política que é referenciada dentro da instituição e isso também é outro plano positivo. *Deixou de ser uma ação isolado e passou a ser uma política institucional.* (...) Nós temos uma dotação orçamentária específica para o programa de qualidade de vida no trabalho. Esse orçamento é

revertido para ações. (ênfase adicionada)

O que Falta às Organizações para a Efetiva Promoção da QVT?

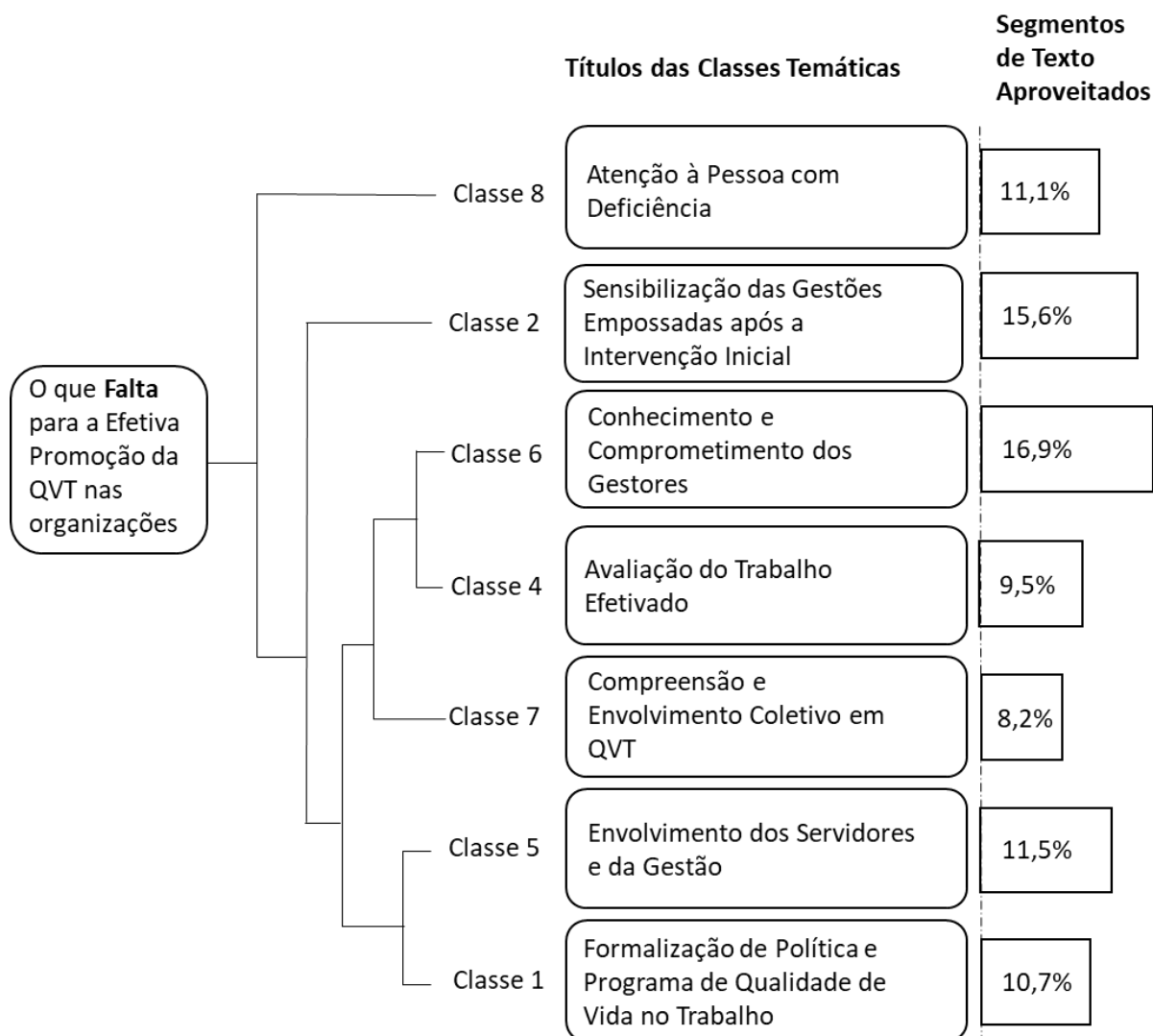
Tabela 33

Estatísticas textuais das respostas à pergunta: “O que falta na sua organização para a efetiva promoção da QVT?”.

Estatísticas Textuais	
	Quantidade
Textos:	31
Segmentos de Textos:	481
Formas:	2.585
Ocorrências:	16.695
Lemas:	1.712
Formas Ativas:	1.476
Formas Suplementares:	26
Formas ativas com a Frequência >3:	485
Médias das Formas por Segmento:	34.7089
Número de Classes:	8
Segmentos de Textos Aproveitados:	387 (80,46%)

Figura 28

Dendograma de fatores críticos que faltam nas organizações para a efetiva execução dos programas de QVT.



Tal como nas subseções anteriores, a técnica utilizada para análise dos dados no IRaMuTeQ foi a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Por meio dela, os 387 ST aproveitados foram classificados pelo software em 8 classes temáticas (Figura 28), apresentados graficamente por meio de um dendrograma. As classes temáticas foram nomeadas com títulos que captassem a ideia central dos ST ali representados, buscando, sobretudo, conformidade com a literatura científica.

A seguir, apresentamos as características de cada umas das classes temáticas. Juntas, elas lançaram luz sobre os fatores (grupais, organizacionais ou conjecturais) que os

entrevistados julgam faltosos e críticos à efetiva promoção de QVT em cada organização. Apenas a classe temática nº 3 foi suprimida por decisão dos pesquisadores, pois seus resultados foram genéricos, inconclusivos, remetendo aos assuntos de outras classes já contempladas no dendograma. Portanto, entendemos que não houve prejuízo à interpretação dos dados. Para facilitar a compreensão, a explicação segue a lógica apresentada no dendograma (Figura 28), em ordem descendente.

Classe Temática 8: Atenção à Pessoa com Deficiência

A classe temática nº 8 congloba 9,6% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 34. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Atenção à Pessoa com Deficiência.” Ela aparece no dendrograma isolada das demais classes pois as suas formas e assuntos apareceram em um grupo mais restrito de participantes, não obstante a temática seja de extrema relevância a todas as organizações.

Tabela 34

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Atenção à Pessoa com Deficiência.

Formas	Chi Quadrado
Normativo	77,27*
Pessoa_com_Deficiência	67,44*
Prazo	47,92*
Pontual	47,92*
Aberto	47,92*
Criação	38,36*
Administração	38,36*
Colega	38,23*

Formas	Chi Quadrado
Viver	38,23*
Colocar	34,58*
Contribuir	31,56*
Pergunta	31,56*
Acessibilidade	28,60*
Sentir	20,02*
Oficina	20,02*
Transversalidade	20,02*
Rubrica	20,02*
Adiantar	20,02*
Possível	18,67*
Achar	17,05*
Central	14,90*
Dever	11,49*
Parceria	11,40*
Cultura	11,40*
Andar	11,40*
Portaria	11,40*
Ideia	9,14*
Organizacional	7,64*
Implementar	7,64*
Vontade	6,02**
Específico	6,02**
Tratar	5,43**
Voltar	4,11**
Órgão	3,98**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

A Classe Temática nº 8 nos chama atenção para a necessidade da promoção da QVT voltada à pessoa com deficiência. Como não existem nos instrumentos de diagnóstico em QVT campos específicos para captar as necessidades singulares deste público, existe o risco de que suas demandas sejam desconsideradas por falta de significância estatística, uma vez que este grupo é uma minoria na maior parte das organizações. Este risco, porém, é atenuado pelas questões abertas, cuja análise é quali-quanti.

Além da carência de adaptação do instrumento diagnóstico, os participantes queixam-se da falta de normativos, institucionais e intersetoriais, que coloquem em evidência e cobrem a execução de políticas voltadas à pessoa com deficiência. Em consequência, não há dotação orçamentária específica e nem é dada prioridade estratégica, com prazos e resultados esperados bem estabelecidos, para o atendimento desse público. No mais, urge a necessidade de que os órgãos que possuam comitês, comissões ou setores de QVT se movam no sentido de compreender a demanda dos trabalhadores com deficiência e proponham ações promotoras de bem-estar específicas.

Entre os trechos representativos desta temática, destacamos os seguintes do relato do Participante 17:

Eu acho que a primeira coisa que falta justamente é a inserção da pessoa com deficiência nas normativas internas

(...) eu acho bem importante futuramente pensar em colocar uma pergunta sobre pessoa com deficiência no questionário da pesquisa do professor Mário.

(...) Eu acho que a gente precisa trabalhar nos órgãos que tiverem comitê de qualidade de vida no trabalho a percepção das pessoas com deficiência que estão nesses órgãos

(...) Um fator que independe, por exemplo, de um órgão específico, é a criação

de uma rubrica orçamentária de acessibilidade. Essa rubrica foi proposta pelo Tribunal de Contas da União em 2012. Mas até onde eu sei, ela não foi criada até agora.

Classe Temática 2: Comunicação Eficaz

A classe temática nº 2 congloba 11,6% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 35. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Comunicação Institucional.”

Tabela 35

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Comunicação Eficaz.

Formas	Chi Quadrado
Abordagem	53,53*
Levar	46,32*
Mobiliário	38,50*
Ganho	38,50*
Trabalhador	31,93*
Atuar	30,72*
Perspectiva	30,72*
Resolver	30,49*
Escutar	22,98*
Metodologia	22,98*
Utilitarista	22,98*
Grande	22,86*
Desafio	20,57*
Contratação	17,97*
Evento	15,80*
Cenário	14,37*
Clima_Organizacional	14,37*

Formas	Chi Quadrado
Professor	12,22*
Mostrar	11,53*
Chegar	9,66*
Psicólogo	8,91*
Determinado	8,91*
Relacionado	8,91*
Orçamento	8,91*
Desligamento	8,91*
Confundir	8,91*
Oportunidade	8,91*
Repente	8,73*
Tentar	8,66*
Possível	6,77*
Claro	6,25**
Concurso	5,79**
Caber	5,79**
Crítico	5,79**
Ponto	5,56**
Conhecer	5,32**
Diferente	5,32**
Pesquisa	4,80**
Ficar	4,34**
Problema	4,19**
Aspecto	3,97**
Realizar	3,97**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

A comunicação institucional foi apontada por diversos participantes como fator que

precisa ser melhorado para a efetiva promoção da QVT. Identificamos que este problema de comunicação emerge de duas maneiras. Primeiro, na forma incipiente de divulgação das ações que estão sendo realizadas, que decorre da falta de integração com a área de comunicação do órgão. Segundo, na ausência de um espaço nos meios digitais, na intranet ou na internet, de interação da estrutura governante de QVT com os trabalhadores. Os seguintes trechos das entrevistas foram destacados para ilustrar a questão, iniciando pelo Participante 1.

E, uma outra coisa que eu sinto falta hoje, é a comunicação. A comunicação diminuiu, é uma questão da mídia. Estão acontecendo as ações de qualidade de vida no trabalho, mas elas não estão sendo tão bem comunicadas como no passado. É um item que que foi revogado, por exemplo, nós tínhamos um periódico de qualidade de vida no trabalho que não tá mais saindo. Na verdade, e a pandemia atrapalhou um pouco também, pois deixou a comunicação do órgão ficou mais complexa. (...) Então, a comunicação seria um terceiro ponto que eu colocaria como faltante para a efetiva promoção. (ênfase adicionada)

Além disso, o Participante 12 indicou que:

Eu acredito que até essa parte de divulgação de ter uma área própria na nossa intranet. *A divulgação existe, mas ela é pontual. Por exemplo, nas épocas em que lançamos campanhas, executamos projetos, fazemos uma divulgação massiva para captar o maior número possível de participantes. Mas realmente, falta hoje um portal ou uma área específica na nossa intranet que trate de qualidade de vida no trabalho, como resoluções, ações, transparência, número de servidores que participam, parceiros, isso é algo que também poderia estar complementando a nossa qualidade de vida no trabalho. (ênfase adicionada)*

Por fim, o Participante 23 indica que “precisamos também continuar fortalecendo as

nossas parcerias, *especialmente com a área de comunicação social* e com o corpo de gestores” (ênfase adicionada).

Outro ponto de atenção: alguns entrevistados relataram que a forma como são divulgados os resultados da intervenção em EAA_QVT não foi ou não está sendo eficaz em suas organizações. Para eles, há necessidade de melhoria na forma como são comunicadas a abordagem, o diagnóstico e as ações de maneira a angariar o engajamento dos dirigentes e o envolvimento dos servidores. As sugestões dos participantes passam pelo cruzamento dos dados de QVT com outros bancos de dados da organização, como os dados sobre afastamento e absenteísmo, e também pela adoção de uma metodologia mais utilitarista, demonstrando claramente os benefícios (financeiros, de redução do adoecimento, da credibilidade da gestão etc) para cada área. De maneira similar, um entrevistado relatou que a dificuldade de comunicação reside na falta de preparação da equipe responsável pela QVT, que precisa se capacitar para dialogar eficazmente com a gestão. Destacamos os seguintes trechos das entrevistas sobre esse tema, inicialmente o Participante 15:

Eu acho que falta uma melhor análise dos resultados, uma melhor análise e melhor aplicabilidade dos resultados. O órgão tem as mesmas práticas em termos de promoção da qualidade de vida no trabalho há muitos anos e os resultados mostram, apontam outros direcionamentos de melhoria, como por exemplo, condições de trabalho. (...) Em paralelo a isso, à pesquisa em si de qualidade de vida no trabalho, falta fazer um cruzamento com relação aos afastamentos de saúde do servidor.

(ênfase adicionada)

Ainda, o Participante 24 relatou em sua entrevista que:

De repente, devemos adotar uma abordagem mais utilitarista, demonstrando quais são os ganhos que cada área vai ter se realizar determinadas ações. Então,

precisamos moldar um pouco a abordagem. Aquela narrativa de que qualidade vida no trabalho é importante porque o trabalhador é importante não tem funcionado, ela só atinge quem é sensível ao assunto. Quem não é sensível, não se sente afetado. Então, talvez a solução seja adotar uma abordagem mais utilitarista, *demonstrando de maneira muito clara os ganhos e retornos relacionados às áreas, e não apenas aos trabalhadores.* (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 31 indicou achar que “falta a preparação técnica para poder ter argumentos de convencimento junto à alta gestão” (ênfase adicionada).

Classe Temática 6: Conhecimento e Comprometimento dos Gestores

A classe temática nº 6 congloba 12,7% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 36. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Conhecimento e Comprometimento dos Gestores.”

Tabela 36

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Conhecimento e Comprometimento dos Gestores.

Formas	Chi Quadrado
Conhecimento	37,49
Gestão	37,46
Estratégico	34,94
Mudar	32,66
Precisar	27,39
Promover	23,36
Importância	22,26

Formas	Chi Quadrado
Habilidade	20,86
Carreira	16,07
Momento	12,94
Projeto	10,56
QVT	10,39
Organização	9,76
Fator	8,42
Bom	8,24
Servidor	8,06
Impactar	7,97
Ponto	7,74
Setor	7,68
Entender	7,29
Interno	6,94
Planejamento	5,88
Positivo	5,88
Gestor	5,27
Novo	5,13
Focar	5,10
Compor	5,10
Monitoramento	5,10
Resultado	4,56

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Aspectos ligados à gestão apareceram em pelo menos 24 das 31 entrevistas. Para melhor organizar a análise, dividimos estes aspectos em 4 subclasses. Abordaremos cada uma delas separadamente.

O primeiro aspecto relacionado à gestão, e o mais citado, é a falta de sensibilidade da gestão em relação à QVT. Fica evidenciado nas entrevistas a dificuldade de muitos servidores trabalharem a temática diante da apatia, negligência ou falta de interesse da gestão para com a QVT. Os gestores que chegaram em momentos posteriores e não participaram do processo de sensibilização inicial demonstram pouco interesse em investir na QVT e parecem não compreender os benefícios que o cumprimento das ações pactuadas traz não só aos trabalhadores, mas a todo o funcionamento da organização. Destacamos os seguintes trechos das entrevistas sobre o assunto, iniciando pelo Participante 7 o qual relatou que “ainda *falta a sensibilidade da alta gestão*, pois ela é muito focada em resultados técnicos, entende pouco como qualidade devida no trabalho influencia os resultados que eles estão buscando” (ênfase adicionada), ainda o Participante 14 indicou que:

Primeiro, *falta a crença na importância dos projetos de qualidade de vida no trabalho*. Essa crença e o conhecimento do tema qualidade de vida no trabalho ainda precisa chegar a muitas pessoas, *especialmente às que estão na alta gestão*. Porque muita gente ainda tem o conhecimento da qualidade de vida no trabalho na perspectiva hegemônica, do *ôfuro corporativo*. Então, não conhecem a metodologia, *não conhecem a importância nem a transversalidade da temática na instituição*. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 29 também apresenta em sua fala que “o que falta para efetivamente promover qualidade de vida no trabalho é simples: *a alta gestão precisa querer mudar a realidade*, precisa reconhecer que o sofrimento no trabalho, que a organização do trabalho não está legal” (ênfase adicionada).

Outro aspecto negativo e que tem sido um empecilho para a efetiva promoção da QVT nas organizações é a falta de suporte institucional, oriunda do desinteresse dos gestores

máximos e dos gestores de áreas intermediárias. A QVT, sobre a égide contra hegemônica, é posta como uma responsabilidade de todos. Mas certos entrevistados queixaram-se do peso da responsabilidade não compartilhada, que recai unicamente sobre os “ombros” da área de Gestão de Pessoas. Como muitas ações de QVT requerem ação coordenada e integrada de setores, como os de tecnologia, orçamento e logística, a efetiva promoção fica comprometida diante do desinteresse das áreas gestores destes recursos. Sobre esse aspecto da gestão, ressaltamos os seguintes trechos das entrevistas, iniciando pelo Participante 24:

No fim das contas, *qualidade vida no trabalho não tem sido uma responsabilidade de todos*. Antes, tem sido unicamente responsabilidade da área de gestão de pessoas. Só que *a área de qualidade vida no trabalho não consegue dar respostas e ter governabilidade sobre tudo*. E essa é uma questão que acho que temos que trabalhar, mas trabalhar de maneira diferente. (ênfase adicionada)

E no seguinte trecho da fala do Participante 7:

Eu falo sobre *falta de recursos, burocratização, para algumas ações não tem pessoas capacitadas*. Somos 2 pessoas para cuidar de 1500 pessoas espalhadas pelo Brasil. Quando você quer contratar alguma coisa, é sempre muito longo, muito complicado. Isso tudo vai tornando muito desafiador promover qualidade de vida no trabalho. A política, o documento de qualidade de vida no trabalho, é difícil porque *nem sempre a gestão quer se comprometer integralmente com a temática*. Muito mais do que elaborar um documento, é preciso que estejamos organizados entre nós para executar o que foi proposto. (ênfase adicionada)

Um terceiro aspecto relacionado a gestão que precisa ser superado para a efetiva promoção da QVT é a descontinuidade da gestão. Tratando-se do setor público, esta superação não se dá com a permanência *ad aeternum* da mesma autoridade máxima, o que

contrariaria os preceitos fundamentais da democracia de alternância de poderes, mas se dá com a implantação de mecanismos de sustentabilidade de projetos importantes para a organização. Nos órgãos consultados, porém, observar-se um quadro generalizado de falta de estratégias para lidar com a descontinuidade, que se limita à reiterada sensibilização dos novos gestores, nem sempre eficaz. A falta de soluções para superar a descontinuidade, foi, portanto, um fator mencionado e relacionado à temática da gestão. Separamos os seguintes trechos das entrevistas sobre esse tema, como o Participante 31 ressaltando que “acho que é necessário também muita vontade de executar e *enfrentar essa problemática de mudança de alta gestão*” (ênfase adicionada), e o Participante 14 o qual indica que:

(...) é um desafio porque temos uma gestão que já está alinhada à temática, mas *de repente vem uma outra que não conhece a qualidade de vida no trabalho*, e o pouco que conhece é a perspectiva hegemônica, ultrapassada, de massagem, acupuntura, dança, música, aí o programa perde totalmente a credibilidade. E aí acontece o que *já aconteceu comigo, de uma vez o gestor falar na minha cara que qualidade de vida no trabalho não era uma prioridade*. E aí, como é que a gente faz? (ênfase adicionada)

Finalizando pelo Participante 27 que indicou que:

Nós temos uma estrutura organizacional onde a alta gestão e autoridade máxima do nosso órgão não são do órgão, eles vêm de fora, vêm de outros órgãos. *Isso faz com que eles não tenham a mesma visão de continuidade e nem da importância da qualidade de vida no trabalho*. Eles querem resultados durante a própria gestão, que é muita curta, são 2 anos. Diante disso, não se dá valor. (ênfase adicionada)

Práticas de gestão humanizadas constituem o quarto aspecto ligado à gestão, igualmente identificado como um fator ausente e crítico nas organizações. A sensibilidade à importância da QVT e a preocupação com o bem-estar humano são dois ingredientes

intrinsecamente ligados à gestão humanizada. A vertente contra hegemônica de QVT é duramente crítica à visão mecanicista de ser humano, à ideia de homem como recurso ou máquina. Antes, defende a visão dialética do ser humano com seus diferentes papéis sociais, com humores e afetos que não podem ser esquecidos na porta da organização no começo do expediente. A presença da concepção mecanicista e não-humanizada na visão dos gestores foi apontada como uma barreira a ser superada em muitas organizações para o alcance da efetiva promoção da QVT. Destacamos os seguintes trechos das entrevistas sobre esse assunto, a iniciar pela fala do Participante 13:

Acho que o que precisar mudar é o estilo de liderança. Ele vai ter que estar mais adequado nesse mundo mais ágil, exponencial, porque esse mundo hoje está baseado em alguns padrões de comportamento para alcançar mais altos aprendizados, para superar coletivamente as dificuldades. Então, a gente vai ter que trabalhar essa liderança, eu acho, para ser um líder que venha a ser mais humano, além de agir em direção do equilíbrio. (ênfase adicionada)

Enquanto para o Participante 18, “de repente, no meu entendimento, *acho que existe uma falta de capacitação de gestores nesse sentido, de dar mais valor à gestão de pessoas, não só a parte de resultado, a parte técnica do serviço, mas ter esse entendimento*” (ênfase adicionada) e para o Participante 29, “*os gestores decidem rotinas, procedimentos, de maneira autocrática. Não convocam o servidor para colaborar. Não se busca entender as dificuldades dos servidores na execução e nem o que se pode fazer para efetivamente, ajudar*” (ênfase adicionada).

Classe Temática 4: Cumprir Integralmente o Programa de QVT

A classe temática nº 4 congloba 9,8% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 37. Fundamentados nestas

formas e nos ST mais frequentes, denominamos a Classe como “Cumprir Integralmente o Programa de QVT.”

Tabela 37

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Cumprir Integralmente o Programa de QVT.

Formas	Chi Quadrado
Avançar	55,97*
Avaliação	55,67*
Pensar	35,26*
Proposta	28,18*
Gente	27,29*
Desempenho	25,60*
Melhorar	25,60*
Trazer	18,72*
Ação	17,09*
Trabalhar	16,56*
Vir	16,05*
Questão	15,00*
Competência	14,40*
Organização	13,64*
Seguir	11,11*
Plano	11,03*
Enxergar	11,03*
Sociedade	11,03*
Sistema	11,03*
Operacional	11,03*
Motivação	11,03*
Encontro	11,03*
Brasileiro	11,03*
Ver	10,68*
Próprio	9,01*
Olhar	8,79*
Política	8,50*
Forma	7,71*

Formas	Chi Quadrado
Principal	7,37*
Alcançar	7,37*
Conceito	7,37*
Dia	5,21**
Ano	4,34**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Quando perguntamos sobre o que falta nas organizações para a efetiva promoção da QVT, era esperado que emanassem respostas sobre concluir aquilo que já havia sido pactuado no Programa de QVT. Apesar da simplicidade da resposta, essa dificuldade origina-se de fatores variados, como falta de tempo, de orçamento, de vontade política. Nos Corpus Textuais anteriores, identificamos também dificuldades relacionadas à magnitude do Programa, às vezes extenso demais para ser cumprido no tempo e com os recursos disponíveis até então. Ainda que aparentemente óbvia, essa classe temática provoca a reflexão sobre quão complexa é a etapa de execução das ações pactuadas. Destacamos os trechos seguintes sobre esse assunto, como o Participante 1 indica:

Ficaram coisas pendentes, como, por exemplo, o projeto de reconhecimento. Vários itens nasceram, foram executados, alguns já terminaram, alguns estão em curso e alguns precisam ainda ser feitos. *Então, é claro que nessa pergunta do que falta para a efetiva promoção, é cumprir a integridade daquilo que não foi cumprido.* (ênfase adicionada)

Além de que o Participante 7 indica que:

Muito mais do que elaborar um documento, *é preciso que estejamos organizados entre nós para executar o que foi proposto.* Quando ficamos muito preocupados com o

documento, nos engessamos tanto que acabamos não fazendo nada. Já o documento vai ser cobrado, ele é um instrumento legal. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 8 apresenta que:

Eu acho que o que falta agora é nos debruçarmos sobre os dados do último diagnóstico, sobre esses resultados, e *fazermos uma avaliação do que nós conseguimos alcançar até agora, fazer uma avaliação do que se avançou e o plano de ação para o que falta*, para o que a gente pretende alcançar para melhorar a qualidade de vida no trabalho. (ênfase adicionada)

Classe Temática 7: Política Intersectorial de QVT

A classe temática nº 7 congloba 15,5% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 38. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Política Intersectorial de QVT.”

Tabela 38

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Política Intersectorial de QVT.

Formas	Chi Quadrado
Órgão	32,56*
Acontecer	29,97*
Esperar	27,61*
Passado	26,83*
Afetar	22,03*
Político	21,40*
Membro	18,41*
Ganhar	16,08*

Formas	Chi Quadrado
Maneira	16,08*
Força	16,08*
Chefia	16,08*
Cargo	13,77*
Diferente	13,77*
Dever	13,19*
Mudança	13,17*
Maior	13,17*
Execução	10,92*
Relacionar	10,92*
Problema	10,79*
Relação	10,16*
Sentido	9,32*
Dizer	8,65*
Comissão	7,42*
Caso	7,42*
Mexer	6,04**
Consideração	6,04**
Acompanhar	6,04**
Respeito	6,04**
Polarização	6,04**
Mínimo	6,04**
Impacto	6,04**
Ideal	6,04**
Externo	6,04**
Conversar	6,04**
Estrutura	5,89**
Participar	5,54**

Formas	Chi Quadrado
Saber	5,02**
Processo	4,70**
Entendimento	4,07**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

Emergiu entre os entrevistados a percepção de que, para a efetiva promoção da QVT, falta aos órgãos a coordenação intersetorial de políticas públicas neste sentido. Predomina, até o momento atual, a situação onde órgãos trabalham isoladamente a temática. Cada um, conforme sua capacidade orçamentária e de pessoal, contrata consultorias e realiza ações de maneira isolada. No cenário brasileiro, foi a partir de 2019 que começaram a acontecer congressos com o intuito de reunir organizações públicas brasileiras para dividir experiências e compartilhar conhecimentos, liderado pelo Ministério Público do Trabalho. Alguns entrevistados citaram a iniciativa recente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) de tentar promover e também auditar as ações em QVT no poder judiciário federal. Por enquanto, as percepções dos entrevistados ainda são heterogêneas. Entre as nossas respostas, emergiram representações positivas, pois de fato começa a existir uma política intersetorial. Por outra, houve críticas quanto à forma como o tema é tratado e sobre suas bases teóricas e metodológicas. No mais, ainda parece faltar integração entre os poderes e entre os entes federativos; e a carência de uma política de Estado para promoção da QVT parece influenciar negativamente nas instituições. Destacamos os trechos a seguir sobre o tema, como pela fala do Participante 10:

Talvez devemos trazer essa questão da qualidade de vida no trabalho para uma política maior, para todos os órgãos e para ganhar força, porque eu acho que, embora

se fale muito em qualidade de vida no trabalho, ainda está muito incipiente, *a gente não tem políticas públicas ligadas a isso, políticas públicas, que eu digo, setoriais.*

Então, eu acho que à medida que for ganhando força, a gente consegue mais respaldo dentro dos órgãos. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 5 indicou que:

Precisa ter o envolvimento da administração central. Se a alta gestão não estiver envolvida, não vai implementar, vira um faz de conta. Tem que ter o comprometimento. *Tem que fazer quem tem poder de regulamentar, de implementar,* pra que se ouça. Inclusive, acho que teria que fazer uma oficina específica só com a alta gestão, lá na administração central, para colocar para eles o que é qualidade de vida no trabalho, quais são os objetivos. E trabalhar com eles para ver se conseguimos melhorar alguns aspectos (...) *se não houver a vontade política, não adianta nada.*

(ênfase adicionada)

Classe Temática 5: Persistência, Continuidade Metodológica e Gestão do Conhecimento Organizacional

A classe temática nº 5 congloba 14,2% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 39. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Persistência, Continuidade Metodológica e Gestão do Conhecimento Organizacional.”

Tabela 39

Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Persistência, Continuidade Metodológica e Gestão do Conhecimento Organizacional.

Formas	Chi Quadrado
Documento	55,62*
Dar	32,8*
Difícil	31,80*
Deixar	26,20*
Junto	24,76*
Querer	19,45*
Mudar	18,25*
Lado	17,98*
Ficar	15,61*
Continuidade	13,75*
Frente	13,75*
Movimento	13,75*
Ruim	13,75*
Acabar	12,92*
Vontade	12,92*
Gestor	12,51*
Coordenação	10,78*
Começar	9,06*
Tornar	8,71*
Grupo	8,58*
Certo	8,58*
Nível	6,82*
Lutar	6,82*
Coisa	6,57**
Equipe	6,51**
Gente	6,46**
Prioridade	6,40**
Acontecer	5,66**

Formas	Chi Quadrado
Sair	5,60**
Entrar	4,68**
Executar	4,56**
Longo	4,25**
Lugar	4,25**
Contratar	4,25**
Complexo	4,25**
Burocracia	4,25**
Alto	4,25**
Ano	3,97**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

O título dado a classe, por si só, informa que temos aqui alguns fatores conexos; todos eles, porém, giram em torno do conceito de continuidade de concepção de QVT e abordagem metodológica. Durante as entrevistas, nos deparamos com casos onde o conhecimento organizacional gerado na organização pelas intervenções em QVT (i.e., diagnóstico, Política e Programa) foram simplesmente perdidos. Gestores que assumiram o setor de Gestão de Pessoas ou de Gestão da QVT, não muito tempo depois, ficaram impossibilitados de acessar os dados produzidos porque não foi feita a devida documentação ou memória institucional. Certamente não há como se falar em continuidade de concepção de QVT e abordagem metodológica quando não foi feita a devida preservação das informações coletadas e geradas durante as intervenções. Trata-se de um problema grave e que tende a ser minimizada com o avanço da tecnologia, pois os documentos passam a ser cristalizados nos sistemas informatizados da instituição; ainda que abandonados, podem ser acessados após anos. Porém, em alguns órgãos, o que faltou à efetiva promoção da QVT foi a falta de gestão desse

conhecimento organizacional.

Um segundo problema identificado, ainda dentro do assunto de continuidade metodológica, foi a adesão a modismos. Alguns entrevistados relataram dificuldades enfrentadas ao tentarem manter a consistência teórico e metodológica diante das eclosões de novas teorias organizacionais e de gestão de pessoas. A cada novo movimento teórico (e.g., de psicologia positiva, de liderança e de, infelizmente, teorias pseudocientíficas) há uma inclinação dos gestores e dos servidores envolvidos de aderirem às novas tendências e abandonaram a teoria anterior. Isso nos leva a um terceiro ponto, que é a falta de mensuração contínua.

Alguns entrevistados mencionaram a falta de mensuração contínua da eficácia das ações de QVT como um fator que falta às organizações para a efetiva promoção desta. Essa falta de mensuração contínua advém dos dois motivos anteriores, precariedade de gestão do conhecimento organizacional e descontinuidade metodológica, mas também deriva das complicações e burocracias públicas para contratação de profissionais filiados à vertente contra hegemônica de QVT. Existem outros fatores importantes às contratações públicas, como o menor preço, que, por vezes, levam à escolha de profissionais com filiações teóricas diferentes. Também emergiu a dificuldade orçamentária de investir continuamente em contratações para avaliação dos resultados. Em consequência, nos deparamos com o quadro onde menos organizações continuam mensurando, ao longo do tempo, a eficácia das ações utilizando a mesma fundamentação teórica e o mesmo instrumento de medição. Destacamos os trechos das entrevistas a seguir sobre o assunto, iniciando pelo Participante 26:

A nossa ideia quando a gente aplicou o questionário, era reaplicar o inventário de qualidade de vida no trabalho a cada 2 anos. *E nós não conseguimos aplicar novamente nunca mais. Isso foi um grande problema, cuja causa sempre foi a falta de*

orçamento, de verba. Nós queríamos dar continuidade para gerar métricas de comparação (...) e talvez porque a gente não tinha um apoio da alta gestão, realmente não sei a razão, mas o que eu sei é que não conseguimos aplicar novamente o inventário. Dessa forma, *não conseguimos mensurar o efeito dos programas que estávamos implementando, para saber se impactaram positivamente, e, se não, promover as mudanças necessárias*. Então, infelizmente, não teve essa continuidade. (ênfase adicionada)

Além disso, o Participante 16 relatou que:

(...) por exemplo, pesquisa de clima organizacional, a gente nunca teve uma única metodologia de pesquisa de clima. Então, com isso, *a gente não consegue, repito, fazer uma continuidade das ações*. E por isso que eu acho que, assim, ter uma coisa muito estruturada do programa é difícil, mas *eu nunca consegui acessar esses documentos que foram fruto dessa intervenção do professor Mário*. Eu sei que já teve, já fiz algum, já li alguns livros, enfim, conheço o professor Mário, *mas não conheço o produto que o órgão recebeu*. E assim, (...) tem 1 ano e 4 meses na coordenação que *eu não consegui nem me apropriar desse documento, a gente tem um problema muito sério logicamente*. (ênfase adicionada)

Classe Temática 1: Falta de Pessoal

A classe temática nº 1 congloba 16,3% dos ST do Corpus Textual 3. Suas formas mais frequentes, e com maior significância, estão descritas na Tabela 40. Fundamentados nestas formas e nos ST mais frequentes, denominamos a classe como “Falta de Pessoal.” Depois dos aspectos ligados à gestão, esse foi o fator mais recorrente na fala dos entrevistados sobre o que falta nas organizações para a efetiva promoção da QVT.

Tabela 40*Formas mais frequentes e qui-quadrado da classe Falta de Pessoal.*

Formas	Chi Quadrado
Área	54,63*
Gestão_de_Pessoas	46,41*
Serviço	42,01*
Equipe	34,88*
Demanda	29,07*
Gostar	26,05*
Pessoal	21,74*
Cuidar	20,22*
Atender	20,11*
Servidor	19,16*
Público	17,17*
Pegar	15,91*
Rede	15,55*
Dedicar	15,55*
Bem_estar	15,09*
Financeiro	15,09*
Empresa	11,35*
Tarefa	10,23*
Coordenação	8,56*
Falar	7,70*
Legal	7,10*
Quantidade	7,10*
Queixa	5,63**
Resposta	5,63**
Prejudicar	5,63**
Sozinho	5,63**

Formas	Chi Quadrado
Rotina	5,63**
Criar	5,36**
Contar	5,08**
Querer	4,85**
Só	4,02**

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,05$.

A presente classe temática congrega três fenômenos ligados à questão de pessoal: quantitativo insuficiente de servidores, carência de servidores especialistas na temática e inexistência de um setor específico para cuidar de QVT. Detalhamos cada um deles a seguir.

A disposição insuficiente de servidores é uma situação crítica para a efetiva promoção das ações de QVT. Ainda que a temática esteja costumeiramente acautelada no seio da área de Gestão de Pessoas, que faz a gestão da distribuição de pessoal na organização, não é ela quem define as prioridades de alocação; em regra, esta decisão é tomada pela gestão máxima da instituição. Além disso, as demandas burocráticas legais sufocam as áreas, levando-as a se concentrarem no cumprimento das exigências ao invés de focarem proativamente na resolução dos problemas que promova o alinhamento/compatibilidade entre bem-estar e produtividade. É como se o equilíbrio homeostático das áreas fosse a função cartorial. Concentrar os esforços na promoção do bem-estar e da produtividade exige alocação estratégica de pessoas nas funções de QVT, o que não tem acontecido em muitas organizações. Ressaltamos os seguintes trechos das entrevistas sobre esse tema, inicialmente o Participante 4 relatou que:

Não tenho ainda pessoas, em termos de quantidade e capacidade, para tocar esse projeto. Falta uma atenção maior para essa área de gestão de pessoas em relação a

pessoal. Porque somos nós quem cuidamos de pessoal, mas não somos nós quem definimos as prioridades de alocação. (ênfase adicionada)

O Participante 16 também indicou que:

Eu não tenho gente suficiente, por mais que eu tenha uma coordenação do assunto, eu tenho uma coordenação que assume qualidade de vida no trabalho e assume tantas outras atividades e uma equipe bastante enxuta. Então, hoje, por exemplo, eu não tenho na equipe uma pessoa que eu possa colocar exclusivamente para cuidar do programa de qualidade de vida, que eu entendo que é uma pauta necessária. Então eu acho que esse é o principal desafio. (ênfase adicionada)

Por fim, o Participante 25 relatou em sua entrevista que:

O programa de qualidade de vida no trabalho tem um potencial enorme, só que *não tem força de trabalho*. Então, o que falta efetivamente no órgão é o apoio da alta gestão no sentido de entender a relevância disso e *criar um setor, por menor que seja, exclusivamente para trabalhar com qualidade de vida no trabalho*, porque um programa de qualidade de vida no trabalho é composto de projetos, de ações, que não demandam apenas elaboração e implementação. Eles precisam de acompanhamento, de monitoramento constante, de readequação, de devolutivas, de aperfeiçoamento, como todas as outras ações dentro de uma instituição. E isso não acontece atualmente. (ênfase adicionada)

Não só o quantitativo insuficiente de servidores tem impedido a efetiva promoção da QVT, mas também a quantidade insuficiente, às vezes até inexistente, de pessoas capacitadas para trabalhar com a temática. Mesmo quando existem profissionais de áreas correlatas, como psicologia e administração, nem sempre a especialidade destes é gestão da QVT ou do bem-estar nas organizações. Um dos entrevistados chega a sugerir que se preveja em concursos

públicos a especialidade de psicólogo do trabalho, pois a simples denominação de psicólogo é abrangente demais para selecionar pessoas aptas a trabalhar com a temática. Separamos os trechos a seguir para ilustrar esse aspecto, como relatado pelo Participante 7 “(...) para algumas ações não tem pessoas capacitadas. Somos 2 pessoas para cuidar de 1500 pessoas espalhadas pelo Brasil,” além da fala do Participante 25:

Temos que abrir concursos públicos para selecionar perfis relacionados a esse tipo de habilidade. Por exemplo, um psicólogo que passou no concurso. Não necessariamente ele vai conhecer de qualidade de vida no trabalho, ele pode nem entender. Então, tem que ser um psicólogo do trabalho (...) porque ninguém pede para um engenheiro fazer uma análise de um processo administrativo, mas se pede pra um psicólogo, porque há erros conceituais dos cargos. (ênfase adicionada)

Por último, para alguns servidores, o que falta para a efetiva promoção da QVT nas suas organizações é um setor específico e exclusivo para cuidar do tema, o que incluiu, por consequência, pessoal suficiente e capacitado e recursos para promover as ações. No caso, não basta a formalização da estrutura; é preciso instrumentalizá-la. Destacamos os seguintes trechos sobre esse assunto, como indicado pelo Participante 4 na seguinte fala “eu acho que, às vezes, temos um pouco de dificuldade de desenvolver e de implantar aquilo que foi proposto. Às vezes, *é falta mesmo de estrutura, o ideal seria uma seção, uma unidade de qualidade de vida no trabalho*” (ênfase adicionada), assim como o Participante 25:

Precisamos dar a mesma proporcionalidade de importância a esse setor da qualidade de vida no trabalho como damos a outros setores estruturais. Então, tem que ter um setor, tem que ter pessoas, tem que ter uma unidade, uma comissão, mas isso tem que estar estruturado. (ênfase adicionada)

Por fim, destacamos o seguinte trecho do Participante 30:

Eu acho que falta um setor dedicado exclusivamente para pensar, desenvolver, implementar, acompanhar, avaliar, dar devolutivas, adequar e gerir um programa como esse de qualidade de vida no trabalho, que é um programa extenso. Então, o que eu gostaria que o órgão tivesse? Uma equipe voltada exclusivamente para isso. Eu queria poder trabalhar apenas com qualidade de vida no trabalho, por exemplo, só que eu tenho quase a integralidade do meu tempo ocupado por outras demandas. E se eu tivesse mais 1 ou 2 pessoas junto comigo, exclusivamente para isso, faríamos coisas excelentes para o órgão. (ênfase adicionada)

Síntese das Evidências Encontradas

No esforço de sintetizar as evidências levantadas por meio dessa pesquisa, elaboramos a Tabela 41, que reúne todos os fatores críticos encontrados e os cenários associados a cada um deles, divididos em favoráveis e desfavoráveis. No total, foram descritos 20 fatores críticos e 68 cenários. Esperamos que a matriz de fatores críticos auxilie profissionais de QVT a identificarem, rapidamente, pontos de atenção em cada organização. Assim, aqueles que capitaneiam as intervenções passarão a ter um material de referência que os auxiliará a mitigar os fatores associados à descontinuidade e ao insucesso dos programas de QVT antes e durante as intervenções. Além do mais, o material servirá ao amadurecimento da própria abordagem de EAA_QVT, que agora conta com uma análise científica de quase todas as suas aplicações desde a sua concepção. Finalizamos, então, esta sessão de Resultados com a Tabela 41, síntese de fatores críticos, que será comparada, na próxima sessão de Discussão, com as demais matrizes e modelos de maturidade ergonômica existentes.

Tabela 41

Matriz de fatores críticos à sustentabilidade das ações de QVT em organizações públicas

brasileiras.

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
<p>É resistente às ideias de promoção do bem-estar no trabalho; percebe a temática como supérflua.</p> <p>Mantém intocáveis as fontes de mal-estar na organização.</p> <p>Oferece pouco ou nenhum suporte organizacional à estrutura governante de QVT.</p> <p>Não exige nem monitora o cumprimento de ações de QVT.</p> <p>Guarda traços de gestão autoritária e mecanicista.</p> <p>É composta por profissionais externos, sem vínculo com a organização.</p>	<p>Gestão</p>	<p>Percebe a QVT como importante instrumento da promoção do bem-estar.</p> <p>Demonstra disposição para sanar as fontes de mal-estar.</p> <p>Patrocina e fornece suporte organizacional às iniciativas da estrutura governante de QVT.</p> <p>Cobra e supervisiona resultados de todas as áreas em QVT.</p> <p>Preza por valores de gestão humanizada e colaborativa.</p> <p>É formada por servidores efetivos do órgão.</p>
<p>Acontece a qualquer momento, sem aviso prévio.</p> <p>Realiza-se em ciclos curtos (poucos meses ou anos).</p> <p>Carece de mecanismos de transição; projetos existentes dão lugar aos projetos da nova gestão.</p> <p>Faz-se necessário sensibilizar cada nova gestão entrante.</p>	<p>Mudança de Gestão</p>	<p>Acontece em prazos previstos e regulares.</p> <p>Realiza-se em ciclos mais longos (perdura por meses ou anos).</p> <p>Há mecanismos institucionais de transição e de manutenção dos projetos existentes na organização.</p> <p>Respeita-se os temas prioritários da organização.</p>
<p>QVT não é uma prioridade estratégica da organização.</p>	<p>Planejamento Estratégico</p>	<p>QVT aparece como prioridade no planejamento estratégico da organização.</p>

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
<p>Não há exigências quanto ao cumprimento de ações de QVT.</p> <p>QVT é considerada um projeto específico da área de Gestão de Pessoas</p>		<p>Há mensuração e fiscalização contínua dos resultados das ações propostas de QVT.</p> <p>QVT é percebida como política institucional cuja responsabilidade é compartilhada entre todas as áreas da organização.</p>
<p>Há pouco envolvimento de outras áreas além da Gestão de Pessoas no cumprimento das ações de QVT.</p> <p>Demais áreas da organização não se envolvem na promoção da QVT e nem existe cobrança para tanto.</p> <p>Faltam recursos financeiros para as atividades mais triviais.</p>	<p>Suporte Organizacional</p>	<p>Há suporte de todas as áreas, em especial de tecnologia, patrimônio, logística e orçamento.</p> <p>Existem metas e responsabilidades em QVT para todas as áreas, que se engajam em cumpri-las.</p> <p>Existe dotação orçamentária para promoção das ações de QVT.</p>
<p>Órgão é descentralizado e possui representações em localizações distantes.</p> <p>Unidades descentralizadas possuem perfil heterogêneo.</p> <p>Diagnóstico em QVT é realizado de maneira genérica.</p> <p>Ações são pensadas globalmente e replicadas nas unidades regionais.</p> <p>Unidades regionais não têm condições próprias para execução de ações de QVT.</p>	<p>Dispersão Geográfica</p>	<p>Órgão é centralizado e/ou possui poucas unidades próximas.</p> <p>Unidades descentralizadas possuem perfil homogêneo.</p> <p>Diagnóstico em QVT permite a identificação das singularidades locais.</p> <p>Ações são pensadas considerando as diferenças regionais.</p> <p>Unidades regionais têm capacidade e suporte para execução das ações.</p>

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
<p>Organização conta com muitas carreiras em seus quadros.</p> <p>Existem grandes disparidades e heterogeneidades entre carreiras.</p> <p>Há distanciamento entre profissionais de carreiras distintas.</p> <p>Profissionais de determinadas carreiras não se engajam em QVT.</p>	<p>Carreiras</p>	<p>Organização conta com poucas carreiras em seus quadros.</p> <p>As carreiras pertencentes à organização são relativamente homogêneas, sem grandes disparidades.</p> <p>Trabalhadores de diferentes carreiras mantêm bom relacionamento entre si.</p> <p>Todas as carreiras participam e interagem no processo de promoção da QVT.</p>
<p>Trabalhadores e gestão entendem QVT como programas assistenciais e antiestresse.</p> <p>A adesão e a participação dos trabalhadores no diagnóstico e nas ações de QVT é baixa.</p> <p>Organização possui muitos níveis hierárquicos.</p> <p>Existe pouco ou nenhum incentivo à tomada de decisões compartilhadas.</p>	<p>Cultura Organizacional</p>	<p>Trabalhadores e gestão compreendem a QVT sob a égide contra hegemônica.</p> <p>A adesão dos trabalhadores ao diagnóstico e às ações de QVT é alta.</p> <p>Organização possui poucos níveis hierárquicos.</p> <p>A gestão humanizada e participativa é incentivada.</p>
<p>Inexiste ou é composta apenas por profissionais de Gestão de Pessoas.</p> <p>É utilizada irrefletidamente em todas as etapas de QVT.</p>	<p>Comissão de QVT</p>	<p>É composta por trabalhadores de todas as carreiras e áreas da organização.</p> <p>É utilizada na etapa de sensibilização e diagnóstico em QVT.</p>

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
Não existe área ou setor específico de QVT no organograma; organização executa as ações por meio de agentes ou comissões de QVT.	Estrutura Governante de QVT	Organização possui um setor específico em seu organograma para execução de ações de QVT.
Quantidade de pessoal no setor é insuficiente para atender todas as demandas.		Unidade de QVT tem pessoal suficiente para a execução das ações.
Equipe de QVT não domina os fundamentos teóricos e metodológicos para atuar na temática.		Equipe de QVT tem competência teórica, metodológica e política para atuar na temática.
Falta capacitação continuada da equipe de QVT.		Equipe de QVT se capacitada continuamente.
Equipe de QVT está desmotivada.		Equipe de QVT está motivada e engajada.
Alta rotatividade dos profissionais da equipe de QVT.		A equipe de QVT possui baixa rotatividade de seus membros.
Possui pouca autonomia para execução das ações propostas.		Tem autonomia para o desenvolvimento de projetos.
Alta demanda burocrática impede a dedicação a projetos estratégicos de promoção da QVT.		Há tempo e recursos suficientes para trabalhar proativamente pela promoção da QVT.
Não há supervisão nem apoio externo para realização das intervenções.	Orientação Externa	Organização é supervisionada por grupo de pesquisa-intervenção e/ou grupo de consultoria com perícia em QVT.
Órgão utiliza instrumentos e métodos sem evidências de validade.		Órgão utiliza instrumentos e métodos com boas evidências de validade.

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
O processo de intervenção é feito de maneira improvisada, ad hoc.		O processo de intervenção é claro e fundamentado.
O tratamento dos dados é feito sem rigor científico ou estatístico.	Diagnóstico	O tratamento dos dados é feito com rigor científico e estatístico.
Trabalhadores não são consultados de maneira ampla ou participativa.		É amplo, participativo e abarca todos os trabalhadores.
Inventário não possui evidências de validade e confiabilidade.		Inventário utilizado possui evidências de validade e confiabilidade.
Ação de intervenção é pontual e não se mensura continuamente seus resultados.		Organização tem condições de realizar diagnósticos continuamente.
Dados são apresentados de maneira genérica, sem segmentação por áreas, regiões ou carreiras.	Apresentação dos Dados do Diagnóstico	Dados são apresentados à organização de maneira clara, segmentada por carreiras, por região e por setores.
Falta clareza em relação aos benefícios futuros para os trabalhadores e para as diversas áreas da organização.		Benefícios profissionais, financeiros e outros são apresentados de maneira clara.
Não foi publicada.	Política de QVT	Foi publicada em ato normativo próprio pela autoridade máxima da instituição.
Se publicada, foi feita sem consulta aos trabalhadores e não expressa os valores e anseios coletivos.		Contempla os valores e anseios dos trabalhadores expressos no diagnóstico de QVT.
Inexistem programas e/ou documentos que sistematizem as ações propostas de QVT.	Programa de QVT	Programa de QVT foi produzido colaborativamente com a participação de todo os trabalhadores.

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
<p>Programa é extenso e foge da governabilidade da organização.</p> <p>Organização pactuou ações anteriormente e não as executou.</p> <p>Faltam definições claras sobre metas, prazos e responsabilidades.</p> <p>Não há monitoramento contínuo da execução das ações previstas no Programa de QVT.</p>		<p>É exequível e suas ações estão dentro dos limites de governabilidade da organização.</p> <p>Ações anteriormente pactuadas tiveram alto índice de execução.</p> <p>O Programa de QVT prevê metas, prazos e responsabilidades de maneira clara.</p> <p>Há monitoramento contínuo da execução das ações previstas no Programa de QVT.</p>
<p>Inexistem espaços formais e públicos de divulgação e monitoramento das ações de QVT.</p>	Comunicação Institucional	Há espaços formais de divulgação das informações de QVT e de accountability nas redes da organização.
<p>Não existem métodos padronizados para gestão de projetos na organização.</p> <p>Organização não possui escritório de projetos.</p> <p>Não se mensura continuamente indicadores ligados aos seus projetos e aos seus impactos na organização.</p>	Gestão de Projetos	<p>Organização possui métodos padronizados para gerenciamento de projetos.</p> <p>Organização possui escritório de projetos.</p> <p>Possui condições e competência para monitoramento contínuo das ações e de seus impactos na organização.</p>
<p>Apenas a equipe responsável tem acesso aos dados de QVT.</p>	Gestão do Conhecimento	Dados e conhecimentos gerados são armazenados e organizados de maneira acessível aos interessados.

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
<p>Não há continuidade das ações quando acontecem mudanças na equipe de QVT.</p> <p>Não se documenta as experiências passadas.</p>		<p>Conhecimentos e informações são repassados para novos membros da equipe de QVT, que se esforçam para dar prosseguimento às ações anteriormente pactuadas.</p> <p>Documenta-se as lições aprendidas e as informações sobre trabalhos executados.</p>
<p>Organização transita entre várias abordagens de QVT, de administração e de psicologia ao longo do tempo.</p> <p>Realiza diversas intervenções, cada uma segundo uma abordagem diferente.</p>	<p>Constância Teórica e Metodológica</p>	<p>Há consistência teórica e metodológica em QVT ao longo dos anos.</p> <p>Há monitoramento contínuo utilizando-se a mesma abordagem e os mesmos instrumentos de mensuração.</p>
<p>Inexistem políticas voltadas ao bem-estar dos trabalhadores com deficiência.</p> <p>Diagnósticos e ações de QVT realizados mantêm intocadas as fontes de mal-estar dos trabalhadores com deficiência.</p>	<p>Atenção à Pessoa com Deficiência</p>	<p>Existem políticas de promoção do bem-estar do trabalhador com deficiência.</p> <p>Diagnósticos e ações de QVT realizados trazem à tona soluções para as fontes de mal-estar dos trabalhadores com deficiência.</p>
<p>Não há iniciativas na Esfera Federativa ou Poder ao qual a organização está vinculada.</p>	<p>Políticas Intersetoriais de QVT</p>	<p>Esfera Federativa e/ou Poder da República ao qual a organização está vinculada promovem ações intersetoriais de incentivo à promoção de QVT</p>

Condições Desfavoráveis	Fatores Críticos	Condições Favoráveis
Não há controle ou fiscalização sobre a temática de QVT por órgãos de controle.		Órgãos de controle cobram e fiscalizam a governança de QVT.

Discussão

Nesta pesquisa, levantamos o estado atual de organizações que realizaram intervenções baseadas na abordagem EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa e intervenção, Ergopublic, da Universidade de Brasília. Foram consultados 31 profissionais, de 21 organizações que interviram em QVT nos últimos 12 anos. A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas entre 2020 e 2021. Detectamos que as políticas de Gestão de Pessoas foram intensamente influenciadas pelos diagnósticos, Política e Programas de QVT; mas, por outro lado, poucas organizações conseguiram executar integralmente as ações pactuadas. A maioria das instituições executou apenas parcialmente o Programa de QVT, o que era já esperado segundo as evidências científicas disponíveis, uma vez que Gibson (2000), já anunciava que as organizações não incorporam a Ergonomia (e acrescentamos que nem a QVT) de um dia para o outro; este processo é lento e progressivo.

A grande questão e o objetivo principal de nossa pesquisa foi, então, descobrir as causas e os fatores envolvidos na execução (e na inexecução) das ações de QVT. Quais fatores facilitaram e quais dificultaram a promoção da QVT nas organizações consultadas? O que impediu as organizações de executarem os Programas integralmente? E o que facilitou a execução das ações que foram realizadas? Existe um padrão? Existem características compartilhadas e previsíveis que permitem aos profissionais de QVT agir proativamente, tanto na mitigação (no caso de fatores negativos), quanto na promoção (no caso de fatores

positivos) desses fatores?

Identificamos, então, por meio das verbalizações (representações mentais) dos trabalhadores envolvidos, os fatores críticos na implementação de ações e projetos de QVT ao longo dos anos que sucedem as intervenções e percebemos características comuns entre as organizações. Determinadas características da instituição, da gestão, da sua organização interna, das equipes responsáveis, da cultura organizacional e outros se repetiram entre as instituições de maneira estatisticamente significativa. Como resultado, construímos a Matriz de Fatores Críticos em EAA_QVT, que consiste em uma tabela com 21 fatores e 68 cenários, descritos em termos do que é favorável ou desfavorável à perenidade e ao sucesso das ações de QVT em organizações públicas brasileiras.

O nosso terceiro objetivo de pesquisa, que se consuma nesta seção de Discussão, é o de promover diálogo entre os nossos achados e as abordagens já existentes de Maturidade Ergonômica para cotejar similaridades e diferenças. Assim, podemos identificar se as teorias e métodos já existentes no campo de Maturidade Ergonômica são úteis às intervenções em EAA_QVT ou se faz necessário o desenvolvimento de uma abordagem própria de Maturidade Organizacional aplicada à QVT. Finda essa breve recapitulação, passemos à discussão.

As teorias de Maturidade Ergonômica propõem que a inserção da Ergonomia em toda a organização é um processo gradativo e que, em seu estágio inicial, acontece por meio da tentativa e erro e do esforço heroico de determinados trabalhadores que se engajam com a temática e buscam introduzi-la na organização. Com isso, certas instituições acabam não alcançando os resultados esperados com a intervenção, acabam desperdiçando recursos e até mesmo criando descrédito sobre as ações rotuladas como ergonômicas. Por isso, pesquisadores da área propuseram caminhos evolutivos claros, etapas que podem ser seguidas para a progressiva incorporação de princípios, teorias e métodos de Ergonomia nas

organizações. Essa progressão, em tese, leva a organização até o estado ideal de Ergonomia segundo as melhores evidências científicas disponíveis. Figurativamente, os pesquisadores criaram um “mapa do tesouro” que auxilia os “viajantes” da Ergonomia a alcançarem um estado ideal de Ergonomia, a não se perderem no caminho e a utilizarem energia e recursos de maneira eficiente e eficaz até alcançarem o lugar idealizado.

O processo de proposição destes caminhos evolutivos varia conforme os autores. Alguns se basearam na opinião de especialistas, outros em suas experiências prévias com consultorias, alguns em pesquisas realizadas com organizações e trabalhadores da área. Certo é que todos levantaram, de alguma forma, os fatores críticos das intervenções (aqueles que mais influenciam positiva ou negativamente) e o distribuíram em seus modelos de maturidade, propondo situações ideais para cada fator em cada estágio de maturidade. Portanto, munidos de nossos fatores críticos, podemos agora compará-los à literatura existente.

Em nossa seção de Referencial Teórico, apresentamos todos os modelos de Maturidade Ergonômica encontrados, relatando o seu método de criação e cada uma de suas categorias. Não obstante utilizarmos toda a literatura já levantada, selecionamos três entre os modelos para serem pormenorizados e cotejados com nossos achados de pesquisa. Os critérios de escolha foram (i) o modelo deve poder ser aplicável a qualquer tipo de organização (ou seja, não é específico de determinada organização ou setor produtivo) e (ii) os estágios de maturidade e fatores críticos do modelo devem ter sido especificados e publicados em periódicos científicos.

Feito esse filtro, nos limitamos a pormenorizar três modelos de Maturidade Ergonômica: o Modelo de Maturidade Ergonômica da UFRJ (Guizze, 2011; Vidal et al., 2010, 2011, 2012); o Modelo de *Madurez em Ergonomía* (Ruíz et al., 2012; Ruíz & Mergarejo,

2016, 2019); o *Human Factors Integration Tool* (HFIT; Greig et al., 2019). Trataremos de cada um seguindo a ordem cronológica de publicação, da mesma forma que foi feito na seção de Referencial Teórico. Os demais serão cotejados de maneira genérica.

Por ordem cronológica, começaremos a discussão dos resultados com o Modelo de Maturidade Ergonômica de Vidal et al. (2010). O modelo propõe três escalas, que se desdobram em vários fatores críticos (Figura 29).

Figura 29

Escalas de apreciação da Maturidade Ergonômica em uma organização.

#	Cenário típico	Temas de Sustentabilidade	Tema da dignidade	Estruturas de ergonomia
E	Projetos pontuais em iniciativas isoladas e baixa interação entre setores da empresa	1. Incipiência da gestão de mudanças.	1. Prestações mínimas em Responsabilidade social	1. Iniciativas pessoais isoladas.
		2. Sem integração projeto do produto e do processo.	2. Gestão incipiente de SSO	2. Resistências à mudanças
		3. Inexistência de Orientações dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Ausência de segurança de sistemas complexos	3. Ausência de estruturas de Ergonomia
D	Múltiplos projetos sem padrões unificados e sem concatenação entre eles.	1. Conceitos acerca de gestão de mudanças.	1. Responsabilidade social restrita à conformidade legal	1. Iniciativas articuladas com outros setores
		2. Baixa integração entre projeto do produto e do processo	2. Ações básicas em SSO	2. Plano de Sensibilização
		3. Sem orientações dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Ausência de segurança de sistemas complexos	3. Formação de estruturas de Ergonomia
C	Identificação e implantação da estrutura organizacional adequada	1. Gestão de mudança management definida	1. Responsabilidade social além da conformidade legal	1. Programa de Ergonomia
		2. Integração entre projeto do produto e do processo mais avançada	2. Sistema consolidado de SSO	2. Plano de Conscientização
		3. Orientações básicas dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Sementes de segurança de sistemas complexos	3. Formação de Facilitadores
B	Estabelecimento de prática de <i>benchmarking</i> para implantação de melhorias	1. Benchmarking para gestão de mudanças.	1. Responsabilidade social além da conformidade legal	1. Uso de benchmark
		2. Integração entre projeto do produto e do processo consolidada	2. Sistema consolidado de SSO, com auditoria externa	2. Treinamento Avançado
		3. Orientações elaboradas dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Projetos em segurança de sistemas complexos	3. Comitês locais (desdobramento)
A	Formação e uso de Repertório de Boas Práticas e Lições Aprendidas	1. Lições aprendidas em gestão de mudanças.	1. Ampla política de responsabilidade social	1. Experiência acumulada
		2. Integração entre projeto do produto e do processo consolidada	2. Sistema consolidado de SSO, com auditoria externa e gestão do conhecimento	2. Gestão do conhecimento
		3. Orientações elaboradas dirigidas aos <i>stakeholders</i>	3. Prática corrente de segurança de sistemas complexos	3. Centro de excelência (catálise)

Adaptado de “Aplicação do conceito de maturidade na prática da consultoria em ergonomia,”

por M. C. Vidal, R. J. Bonfatti e C. L. C. Guizze, outubro de 2010, *XXX Encontro Nacional de*

Engenharia de Produção, p. 11 (https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_116_763_17519.pdf).

A primeira coluna trata de “Temas de Sustentabilidade,” cujo primeiro fator chama-se Mudança da Gestão (que não erroneamente poderia ser chamado também de Gestão da Mudança). Na abordagem destes autores, as organizações começam com uma gestão incipiente das mudanças; avançam a medida que aprendem sobre conceitos de gestão das mudanças e que definem com clareza esses processos de gestão; e alcançam plena maturidade quando realizam benchmarking e extraem aprendizados de suas próprias vivências. Este item aparece com forte apelo também em nossa Matriz de Fatores Críticos, por meio dos fatores de “Gestão” e “Mudança de Gestão.” Há, portanto, congruências com os nossos achados, que demonstraram que as organizações precisam de mecanismos institucionais de transição e de manutenção dos projetos existentes nas organizações.

Ainda dentro da Escala de Sustentabilidade de Vidal et al. (2010), temos o item de informações e orientações dirigidas aos stakeholders, que em tradução livre, significa “partes interessadas;” representa todos aqueles que são afetados de alguma maneira por um resultado, e que, diante disto, por ele se interessam. Em nossa Matriz de Fatores Críticos de QVT, temos o fator de Comunicação Institucional, que trata da existência de canais formais de comunicação sobre QVT e de accountability sobre a execução das ações coletivamente pactuadas. Em ambos os modelos, temos que, em um nível de baixa maturidade (cenário desfavorável) a organização não orienta nem informa as partes interessadas; e, no nível ideal (cenário favorável), a mesma presta informações completas e acessíveis aos interessados. Há, novamente, congruência entre os achados.

A segunda escala dentro da abordagem de Vidal et al. (2012) é a de Dignidade do Trabalho. Dentro dela estão fatores relacionados à conformidade legal e à responsabilidade social, que mensuram o quanto a organização cumpre e vai além da legislação trabalhista vigente. Este item é interessante por dois motivos. Primeiro, porque estão começando a surgir leis e decretos voltados ao setor público sobre QVT, vide o Decreto nº 39.587, de 28 de dezembro de 2018, do Distrito Federal. Segundo, porque diante da existência de normativas de QVT, o cumprimento das legislações trabalhistas como a Norma Regulamentadora 17, já seria, por si só, um grande avanço na promoção do bem-estar e da produtividade nas organizações. Em nossa Matriz de Fatores de Críticos de QVT, o item de Políticas Intersetoriais de QVT emergiu, mas com um viés acentuado para a falta de normativas integrativas nos entes e nos poderes da República. Ao nosso ver, agregar à Matriz um item sobre o cumprimento de normativas já existentes, ainda que não diretamente ligadas à QVT, mas a outros temas trabalhistas, seria igualmente benéfico. Portanto, há congruência entre os modelos, e a nossa Matriz de Fatores Críticos pode se beneficiar com a incorporação deste item de Vidal et al. (2012).

Com relação à escala de Estruturas de Ergonomia de Vidal et al. (2010), percebemos imensas semelhanças com nossos achados. No nível mais baixo de maturidade, as organizações trabalham com base em iniciativas pessoais isoladas, inexitem estruturas hierárquicas formais de ergonomia e há resistência às mudanças. A medida que avança em maturidade, a organização passa a contar com Plano de Sensibilização estruturas de Ergonomia, Programa de Ergonomia, treinamento em Ergonomia e gestão do conhecimento acumulado. Da mesma forma, só que transpondo a temática para a QVT, nossas evidências apontam que o cenário é mais favorável quando a organização conta com estruturas hierárquicas de QVT, com Políticas e Programas de QVT e quando a organização realiza a

gestão do conhecimento acumulado.

Alguns fatores de nossa Matriz de Fatores Críticos de QVT estavam previstos no modelo de Vidal et al. (2010), com discretas variações. O item de Dignidade do Trabalho pode ser incorporado à nossa Matriz como forma de orientar as organizações ao cumprimento de normativas às vezes esquecidas no setor público, como a NR17, cuja aplicação é bastante orientada ao setor privado, mas de valia para organizações de qualquer natureza. Vários fatores, porém, não foram contemplados no trabalho de Vidal et al. (2010), como inserção da Ergonomia e/ou da QVT no Planejamento Estratégico, Suporte Organizacional, Dispersão Geográfica da organização, Iniquidades entre Carreiras, entre outros.

Concluimos, então, que o modelo de Maturidade Ergonômica de Vidal et al. (2010), atende apenas parcialmente as nossas demandas. Como os autores propuseram que o diagnóstico se desse por meio de conversa-ação com os trabalhadores e gestores da organização examinada, não há o que se falar em adaptação de instrumento. E, em relação à matriz de Maturidade, entendemos que podemos absorver e acrescentar à nossa Matriz de Fatores Críticos de QVT itens sobre cumprimento de legislação trabalhista. No mais, entendemos que nossa proposta de Fatores Críticos congrega e avança com o modelo proposto por Vidal e demais pesquisadores da UFRJ.

O modelo colombiano de *Madurez en Ergonomía* de Ruíz et al. (2012) é o nosso segundo modelo de interesse para discussão e comparação. Ele foi desenvolvido por meio da aplicação dos conhecimentos dos pesquisadores, de consultas a experts da área e de revisões bibliográficas sobre os temas de gestão de processos, projetos e Ergonomia. Conta com 4 Fatores Influentes, que se desdobram em 12 Elementos (vide Tabela 10). Estes fatores foram distribuídos conforme cada estágio de maturidade, e Matriz de *Madurez en Ergonomía* completa pode ser vista na Tabela 10. A nomenclatura varia discretamente entre os trabalhos,

mas os Elementos da abordagem de Madurez se assemelham aos nossos Fatores Críticos de QVT e serão com eles comparados.

O primeiro Fator Influyente é “Integração,” que se desdobra nos seguintes Elementos: Alinhamento Estratégico, Gestão, Compromisso e Recursos. Todos estes foram igualmente encontrados em nossa pesquisa. O primeiro Elemento remete ao nosso Fator Crítico de “Planejamento Estratégico,” em que identificamos a importância de a QVT aparecer como prioridade no planejamento estratégico das organizações e de ser percebida como uma política institucional cuja responsabilidade é compartilhada por todos na organização. De maneira similar, Ruíz et al. (2012) dissertam que, à medida que a organização avança em maturidade, os programas ergonômicos devem estar presentes nos objetivos estratégicos e de negócio da organização. Portanto, quanto a este item, há total congruência com os nossos achados.

O segundo Elemento da matriz de Ruíz et al. (2012) é o de Gestão, que igualmente aparece com peso em nossa Matriz de Fatores Críticos de QVT. Este elemento trata do quanto a organização incorpora a Ergonomia em seus processos de gestão, ou seja, o quanto os princípios de desenho e redesenho do trabalho para promover bem-estar e produtividade são levados em conta no momento de gerir as atividades realizadas na instituição. O terceiro Elemento da matriz de *Madurez en Ergonomía* chama-se “Compromisso,” e denota o quanto a alta gestão da organização se interessa, reconhece e apoia o desenvolvimento e a aplicação da Ergonomia. Ambos elementos aparecem igualmente em nossa Matriz de Fatores Críticos sob o título de “Gestão.” Neste Fator, é avaliado como a gestão máxima da instituição percebe a QVT como instrumento da promoção do bem-estar, qual a disposição dela para sanar as fontes de mal-estar e qual o grau de suporte dado por ela. Há, então, plena congruência nestes pontos com os nossos achados.

O quarto Elemento da Matriz de *Madurez en Ergonomía* chama-se “Recursos,” e avalia a disponibilidade de recursos destinados à promoção da Ergonomia. No nível máximo de maturidade ergonômica, a organização planeja e destina todos os recursos necessários para aplicar e desenvolver a temática. Este ponto aparece em nossa Matriz de Fatores Críticos na forma de “Gestão,” em que avaliamos o suporte e o patrocínio organizado dado para a promoção de QVT; e também aparece na forma de “Suporte Organizacional,” em que é avaliado o suporte dado por outras áreas, especialmente aquelas ligadas aos temas de tecnologia, patrimônio, logística e orçamento, bem como se há metas e responsabilidades claras para todas as áreas. Neste quarto Elemento, há igualmente congruência com os nossos achados.

Os Elementos seguintes da matriz de Ruíz et al. (2012) estão ligados ao Fator Influyente denominado de “Executores” (pessoas externas e internas que executam a Ergonomia). O primeiro Elemento deste grupo é o de “Conhecimentos e Destrezas,” que avalia as competências dos executores para implementar e desenvolver a Ergonomia na organização. No nível mais alto de maturidade, espera-se que a organização conte com pessoal suficientemente capacitado e com experiência para identificação e desenvolvimento de soluções para problemas ergonômicos e/ou conte com pessoal externo especializado para executar atividades específicas dos Programas de Ergonomia. O segundo Elemento deste grupo é o de “Responsabilidades,” em que se avalia a pessoa ou grupo de pessoas responsáveis pela promoção da Ergonomia. No estado ideal de maturidade, estão estabelecidas responsabilidades em Ergonomia sobre todos os níveis da organização. Em estados de maturidade mais baixos, a responsabilidade recai sobre um comitê, sobre trabalhadores responsáveis por projetos de Ergonomia durante a sua duração ou até mesmo

não há ninguém responsável sobre a temática.

Sobre esses pontos levantados, identificamos afinidades com vários Fatores Críticos de nossa Matriz. O primeiro é o Fator de “Suporte Organizacional,” que preconiza que metas e responsabilidades sejam divididas por todas as áreas, e que estas devem se engajar em cumpri-las. Em segundo, temos o Fator Crítico de “Comissão de QVT,” que preconiza a utilização consciente do instituto de Comissão apenas nas etapas de diagnóstico e sensibilização, uma vez que esse formato se mostrou ineficiente na etapa de execução. Temos também o Fator Crítico de “Estrutura Governante de QVT,” que indica a necessidade de uma área formal de QVT, constante da estrutura hierárquica da organização, devidamente suprida de pessoal qualificado, com competência teórico, política e metodológica para execução das ações de QVT, entre outras recomendações. Temos ainda o Fator de “Orientação Externa,” que apresenta como cenário favorável aquele em que a organização recebe suporte de especialistas na temática, que não só apoiam teoricamente, mas viabilizam a utilização de instrumentos com boas evidências de validade. Em suma, há alta congruência entre estes Elementos do Modelo de *Madurez en Ergonomía* (Ruíz et al., 2012) e de nossa Matriz de Fatores Críticos (Tabela 41).

Ainda dentro do Fator Influyente de “Executores” do modelo de Ruíz et al. (2012), temos o Elemento chamado “Compensação.” Este indica a existência de estímulos morais e materiais para adoção de boas práticas e soluções inovadoras para o desenvolvimento da Ergonomia. Aqui, temos um ponto de desencontro com a nossa Matriz de Fatores Críticos, pois não identificamos em nossa pesquisa algo relacionado ao tema. Possivelmente, essa diferença se origina da natureza das organizações estudadas, que no caso do modelo colombiano, predominam as organizações privadas, já em nossa pesquisa predominam as de

natureza pública. Um sistema de recompensas é mais facilmente adotado em organizações privadas, que operam sem maiores restrições, do que nas organizações públicas, que operam nos limites legais e normativos para a instituição de quaisquer sistemas de recompensas. No entanto, a reflexão de que como se poderia recompensar ou prestigiar iniciativas de promoção QVT dentro das organizações pública é válida e merecedora de atenção de estudos futuros.

O terceiro Fator Influyente do modelo de Ruíz et al. (2012), denominado “Vigilância,” é um ponto de pouca intersecção com nossa Matriz de Fatores Críticos. Ele engloba a existência de indicadores de segurança, de saúde, de desempenho e de qualidade que permitam avaliar o desempenho da Ergonomia na organização. Também engloba a existência de sistemas de informação que proporcionem informações tempestivas aos gestores e executores e auxiliem na promoção da Ergonomia. Por fim, congrega também as avaliações de riscos, feitas em todas os postos de trabalho da organização com o intuito de intervir e mitigar riscos e doenças ocupacionais. O Fator Crítico mais próximo dessas temáticas que temos em nossa Matriz é o de “Gestão de Projetos,” que entre seus cenários favoráveis inclui a previsão de que a organização tenha competência para monitorar continuamente ações e seus impactos na instituição. A adição à Matriz de Fatores Críticos da previsão de que, em seu estado ideal, as organizações monitorem sistematicamente dados relacionados à saúde dos trabalhadores parece-nos interessante e exequível.

Os últimos dois Elementos do Modelo de *Madurez en Ergonomía* (Ruíz et al., 2012) são o “Trabalho em Equipe” e a “Aceitação,” ambos pertencentes ao Fator Influyente denominado “Cultura.” O primeiro trata da forma de organização dos grupos para analisar e solucionar problemas. Segundo os autores, o estado ideal acontece quando a organização utiliza o trabalho em equipe para solucionar problemas de ergonomia. O uso de comitês é

cotejado no penúltimo nível de maturidade, uma etapa antes do estado ideal. Este tema se assemelha ao já comentado Fator Influyente chamado “Executores.” Já mencionamos, na ocasião, que nossos achados evidenciam a necessidade de cooperação intrainstitucional, de maneira que a responsabilidade sobre a QVT seja compartilhada, e que todas as áreas sejam corresponsáveis pela promoção do bem-estar e da produtividade. Igualmente, evidenciam a necessidade da Comissão de QVT nas etapas de sensibilização e diagnóstico, bem como de uma estrutura hierárquica formal para a etapa de execução das ações. Ainda, aponta para a importância de que o diagnóstico e a proposição de Política e de Programas sejam realizados de maneira coletiva, com participação ampla de todas as carreiras e áreas da organização. Há, portanto, congruência com nossos achados.

Por fim, o segundo Elemento, “Aceitação,” trata da receptividade dos trabalhadores à Ergonomia. No nível mais baixo de maturidade, eles não conhecem o que é a temática, e nem reconhecem a sua utilidade. Nos níveis mais altos, os trabalhadores aceitam a Ergonomia como uma ciência apta a reduzir doenças ocupacionais e a melhorar o desempenho dos processos, aceitando, assim, entusiasticamente as intervenções e se envolvendo ativamente na solução de problemas. Encontramos evidências semelhantes em nossa pesquisa, que foram positivadas na Matriz de Fatores Críticos como “Cultura Organizacional.” Este Fator apresenta como cenário favorável a ampla adesão dos trabalhadores ao diagnóstico e às ações de QVT realizadas, bem como a correta interpretação pelos trabalhadores da QVT sob a égide contra hegemônica. A compreensão do conceito, das funções e da utilidade da QVT mostrou-se, também em nossos trabalhadores, um facilitador da promoção da temática, e, portanto, uma situação desejável nas organizações.

São diversas as semelhanças entre o Modelo de *Madurez en Ergonomía* de Ruíz et al.

(2012) e a nossa Matriz de Fatores Críticos (Tabela 41). No entanto, nosso modelo contempla ainda fatores específicos do contexto do serviço público brasileiro e da abordagem de EAA_QVT, como os fatores de “Mudança de Gestão,” “Dispersão Geográfica,” “Carreiras,” “Diagnóstico,” “Comunicação Institucional,” “Gestão de Projetos,” “Consistência Teórica e Metodológica,” “Atenção à Pessoa com Deficiência” e “Políticas Intersetoriais.” Portanto, apesar da grande convergência entre os modelos, as especificidades encontradas ainda indicam, hipoteticamente, que o Modelo de Ruíz et al. (2012) seria incompleto para lidar com todas as realidades do contexto das organizações públicas brasileiras. O Modelo de Ruíz et al. (2012) se baseia na mesma abordagem de diagnóstico de Vidal et al. (2011), que é a conversação. Os autores Ruíz e Mergarejo (2019) escreveram em um artigo recente que estão desenvolvendo um instrumento e um índice de mensuração da maturidade ergonômica. Como ainda não foram publicados mais trabalhos neste sentido, e o método utilizado pelos autores para o diagnóstico ainda é a conversa-ação, não há o que se falar em adaptação de instrumento. Dito isto, passamos à comparação de nossas evidências com o terceiro e o último modelo de maturidade ergonômica desta discussão.

O modelo canadense HFIT (*Human Factors Integration Toolset*) é o mais recente dos modelos, sendo apresentado ao público em artigos publicados nos anos de 2019 e 2020. É também o mais robusto se considerarmos a quantidade de itens avaliados e a existência de dois instrumentos de diagnóstico: um inventário e uma atividade de avaliação baseada em cartas (*card-sort activity*). Para sua criação, os pesquisadores consultaram pesquisadores e experts de Ergonomia, engenheiros e gestores de uma multinacional com tradição na temática (Greig et al., 2019). As Funções que integram o HFIT são análogas ao que denominamos de Fatores Críticos, e estão arroladas na Tabela 12. Cada Função comporta uma descrição do que seria o seu estado ideal de Ergonomia e se desdobra em dois ou mais Elementos, similarmente

ao trabalho de Ruíz et al. (2012).

A primeira função é a de Meio-ambiente, Saúde e Segurança (em tradução livre). No seu estado ideal, os autores a descrevem como um cenário em que os sistemas e contextos estão otimizados para o desempenho e conforto humano; onde os níveis de todos os fatores influentes na saúde humana, como ruído e temperatura, são controlados; e todos esses requisitos estão presentes independente de imposição legislativa (Greig et al., 2019). Este item nos lembra o Elemento de Responsabilidade Social presente no modelo de maturidade de Vidal et al. (2011), que não só orienta o cumprimento das legislações existentes, mas também sugere tomar ações adicionais que promovam bem-estar e produtividade. Já mencionamos que nos parece interessante a ideia de adicionar à nossa Matriz de Fatores Críticos um item ligado ao cumprimento de imposições normativas e legislativas, muitas vezes negligenciadas no setor público, como é o caso da NR17, sob alegação de que o cumprimento é prerrogativa apenas do setor privado. Sobre esta função do HFIT, nossa conclusão é a mesma, de que nos parece interessante a inserção deste requisito. Sobre a extrapolação das obrigações legais, entendemos que a própria instituição de um Programa de QVT, realizado com base em um diagnóstico representativo, é suficiente para orientar a organização em ações que estão fora dos normativos.

A segunda função do HFIT é a de “Construção e Fabricação,” que avalia diretamente as condições físicas nas quais os processos e operações da organização são realizados. A avaliação dessas condições precisa ser feita considerando-se os requisitos da população, como idade, padrões, entre outros. No seu estado ideal, preconiza que todo novo ambiente físico concebido considere fatores ergonômicos e a opinião dos trabalhadores em todas as suas etapas (Greig et al., 2019). Em nossa Matriz de Fatores Críticos, não identificamos um fator isolado que trate apenas de condições físicas, que, apesar disso, é um elemento importante e

merecedor de atenção da Ergonomia. No entanto, temos em nossa matriz o Fator Crítico de Suporte Organizacional, que preconiza a atuação compartilhada de todas as áreas da organização, em especial as que envolvem condições de trabalho, como patrimônio, logística, arquitetura e engenharia. Como as Condições de Trabalho estão inclusas no Diagnóstico de QVT, presume-se que a integral execução do Programa de QVT pressupõe a correção e avaliação de todas as condições físicas que estão causando improdutividade e mal-estar. Portanto, acreditamos não ser necessário um item específico na Matriz de Fatores Críticos, pois a adequação das condições físicas de trabalho é uma consequência da intervenção em QVT, e não uma antecessora e/ou preditora da sustentabilidade dos Programas de QVT.

A terceira função do HFIT é o “Treinamento.” Diferente dos modelos anteriormente apresentados, aqui se prevê que o treinamento seja direcionado a todos os trabalhadores, e não apenas à equipe responsável pela gestão da Ergonomia. No seu estado ideal, os trabalhadores (incluindo os gestores) são informados e capacitados sobre técnicas apropriadas, seguras e simples de promover o bem-estar e a produtividade em seus respectivos locais de trabalho (Greig et al., 2019). A descrição lembra o processo de sensibilização realizado nas intervenções de EAA_QVT, com a diferença que no HFIT, essa sensibilização é um processo contínuo e sistemático, enquanto na EAA_QVT ele é pontual e objetivo. Eis uma possibilidade de repensar a atuação em EAA_QVT: transformar a forma como é feita e pensada a sensibilização, transformando-a em um processo gradativo e sistemático de incorporação dos princípios da Ergonomia e na QVT por todos os trabalhadores.

“Operação e Supervisão” (tradução livre) é o nome da quarta função do HFIT. O estado idealizado que ela propõe é o de operações organizacionais monitoradas continuamente em relação a vários indicadores (rendimento, eficiência, moral, entre outros), em que a supervisão é realizada de maneira humanística e participativa, tendo o trabalhador a

possibilidade de contribuir e propor adaptações continuamente (Greig et al., 2019). A nossa Matriz de Fatores Críticos não apresenta nenhum fator específico para análise da produção ou das operações, mas a abordagem de EAA_QVT pressupõe a gestão participativa na proposição de soluções, conforme o princípio basilar da Ergonomia, além de uma participação em todas as etapas de aplicação da abordagem de QVT. Aparentemente, esta função do HFIT foi concebida com viés fabril, industrial, e, portanto, distinto da foco da EAA_QVT, que é o serviço público brasileiro. O distanciamento entre o controle exercido sobre produção de produtos e prestação de serviços é um obstáculo ao aproveitamento deste item em nossa Matriz de Fatores Críticos, não obstante seja interessante o monitoramento de indicadores relacionados à saúde dos trabalhadores e à performance organizacional para entender o trabalho e propor soluções com base na abordagem de EAA_QVT. A possibilidade de adição de indicadores à Matriz de Fatores Críticos foi ventilada quando da análise do modelo de Ruiz et al. (2012) e é aqui reforçada.

A quinta função do HFIT chama-se “Ferramentas e Equipamentos.” Ela idealiza que qualquer nova ferramenta de trabalho ou equipamento seja inserido na organização apenas depois de passar pelo crivo das considerações ergonômicas. Além disso, prevê que qualquer nova aquisição ou mudança considere opinião dos trabalhadores impactados (Greig et al., 2017). Novamente, não há um fator que especifique claramente tal intuito, apesar de a gestão participativa ser basilar para a EAA_QVT. A participação por si só, porém, não garante que haja conformidade ergonômica dos equipamentos e maquinários adquiridos. Faz-se necessária também a avaliação técnica de um profissional da Ergonomia. Esta premissa foi utilizada com sucesso no já relatado caso da Eletrobras (Pires & Rezende, 2012) e é interessante também à EAA_QVT. Em parte, isto depende do suporte organizacional, que já está inserido na Matriz, mas a inserção explícita desta condição pode ser relevante como instrumento argumentativo e

de convencimento dos dirigentes.

Nesta função, idealiza-se que a Ergonomia seja incorporado na forma como são pensadas as linhas de produção ou as formas de prestação de serviço (Greig et al., 2017). Repetimos, portanto, nossas considerações de que, na EAA_QVT, o processo de concepção da Política e do Programa de QVT ocorre de modo participativo. Os trabalhadores são protagonistas no projeto de soluções para prevenir a ocorrência do mal-estar no trabalho ou para promover o bem-estar no trabalho. Portanto, consideramos que esta função já está devidamente contemplada em nossa matriz e, igualmente, na abordagem de EAA_QVT.

“Serviços Médicos e Gestão das Queixas” é a sétima função do HFIT. Ela propõe a integração entre o serviço de medicina do trabalho e demais áreas da organização, especialmente gestão de pessoas. Por meio da medicina do trabalho, pode-se entender as principais queixas, os principais motivos de acidente, as principais restrições de trabalho que interferem na saúde do trabalhador, entre outras coisas. Portanto, os autores propõem um serviço de medicina do trabalho atuante e integrado para a promoção do bem-estar e da produtividade. Este tópico é novo em relação aos demais modelos de Maturidade Ergonômica avaliados. No Brasil, empresas privadas têm previsão legal para terem em seus quadros médicos do trabalho quando se ultrapassa determinado contingente de pessoal; no serviço público, apesar de não haver obrigatoriedade, diversos órgãos contam com esse(s) profissional(is). Quando não há no quadro de pessoal da instituição, costuma haver uma rede de apoio médica para perícias, avaliações etc. Então, não seria absurdo pensar em integrar a medicina do trabalho à proposição de soluções em QVT, apesar de que, para alguns órgãos, isso exigiria a cooperação de outras instituições, e, portanto, as ações fugiriam da governança interna e passaria a depender da disponibilidade externa de outra instituição. Hipoteticamente, o exercício da medicina do trabalho atrelada à Ergonomia e à QVT seria interessante para as

instituições e para os trabalhadores, a medida que suprem as equipes gestoras de informações relevantes e aponta problemas e possíveis soluções que, muitas vezes, passam despercebidos às equipes responsáveis de QVT/Ergonomia. É desejável, inclusive, a articulação desde o início da aplicação da abordagem com as áreas de saúde e segurança de cada instituição, quando estas existirem. Esta articulação é salutar para reconhecer os serviços e integra-los na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

A oitava função do HFIT é chamada de “Desenho e Engenharia de Sistemas.” Prevê que a Ergonomia seja levada em conta na tomada de decisões sobre processos de trabalho, tarefas alocadas aos trabalhadores, número de tarefas por operador, ciclos de trabalho-descanso etc). Em nossa opinião, este item se assemelha bastante à função nº 6, de “Desenho de Serviços e Produtos,” e, portanto, estendemos às nossas considerações já feitas também a esta função.

A função seguinte do modelo HFIT chama-se “Marketing, Publicidade, Comunicação Externa e Vendas” e preconiza a inserção da Ergonomia como um ponto chave da comunicação da organização com a comunidade, mostrando que a organização possui responsabilidade social. Em nossa Matriz de Fatores Críticos, existe o Fator Crítico de “Comunicação Institucional,” que trata das formas como a organização divulga e presta contas sobre ações realizadas de QVT. No caso, não há em nosso modelo a preocupação com a orientação da comunicação de QVT para o público externo, pois este item não apareceu como crítico nas nossas entrevistas, não obstante a sua inclusão pudesse vir a ser uma inovação ao permitir o envolvimento dos cidadãos-usuários-contribuintes.

A décima função do HFIT é denominada de “Logística,” e trata do suprimento e da movimentação de materiais na organização. Em seu estado ideal, preconiza-se que a planta

dos prédios, que o tamanho dos materiais, a forma de embalagem, entre outros, estejam em conformidade com os princípios ergonômicos. No nosso caso, temos também a preocupação com o envolvimento das áreas de logística, materiais e patrimônio na promoção da QVT. Como o serviço público, via de regra, fornece à sociedade serviços, e não produtos, a movimentação de materiais restringe-se àqueles que são adquiridos e utilizados como suporte para a prestação de serviços. Então, a preocupação maior não é com o suprimento de estoques de produtos para revenda ou manufatura, mas com o suprimento adequado de materiais de suporte, como mobiliário, computadores, itens de limpeza etc. Mesmo a logística de materiais sendo menor, obviamente que ela pode sim vir a ser fonte de mal-estar caso a organização não tenha uma estrutura adequada para suprimento e movimentação. No entanto, caso haja de fato uma fonte de mal-estar ligada a isto, ela tende a emergir no diagnóstico de QVT, e a ser contemplada posteriormente no Programa. Portanto, como nossa preocupação é restrita aos fatores críticos da sustentabilidade das ações de QVT, entendemos que esta função do HFIT não é uma preditora da sustentabilidade das ações, mas um item de atenção dos Diagnósticos e Programas de QVT.

“Finanças” correspondem à décima primeira função do HFIT. Sua premissa é de que, no estado ideal, a organização monitore os custos relacionados à acidentes, prejuízos e outros pontos de ineficiência ergonômica, de modo a evidenciar e justificar a necessidade de investimento em Ergonomia. Este item apareceu em uma das falas de nossos entrevistados de maneira ligeiramente distinta, quando o participante sugeriu o cruzamento dos dados de QVT com os dados de afastamento de saúde. Como este item não apareceu com frequência o suficiente para ter significância estatística, ela não foi inserida em nossa Matriz de Fatores Críticos. Porém, a literatura neste caso aponta no mesmo sentido, e, portanto, faz-se válida a reflexão sobre a inserção deste ponto na Matriz. Hipoteticamente, pensamos que sim, que o

monitoramento e o cálculo contínuo dos impactos negativos da ausência de QVT podem auxiliar na sustentabilidade e na priorização dos Programas de QVT nas organizações.

A décima segunda função prevista no HFIT é a de “Planejamento de Operações.” Preconiza que, no estado ideal de Ergonomia, a organização monitorea a variabilidade e a intensidade do trabalho na produção de bens e na prestação de serviços. Novamente, não consideramos esta função como uma preditora da sustentabilidade das ações de QVT, mas um elemento que, sendo fonte de mal-estar, emergirá nos diagnósticos e estará, portanto, posteriormente contemplado nos Programas de QVT. Dispensa, assim, a necessidade de sua inclusão na Matriz de Fatores Críticos.

A décima terceira função do HFIT é “Manutenção.” Preconiza que a organização deve realizar reparos e manutenção nos equipamentos tanto proativamente quanto reativamente considerando a efetividade e o bem-estar dos trabalhadores como parâmetros de funcionamento. A esta função, repetimos a conclusão anterior de que, havendo fontes de mal-estar relacionadas aos equipamentos utilizados, estes não de ser levantados na etapa de diagnóstico e, então, devidamente tratados. Não o consideramos como um preditor da sustentabilidade das ações de QVT.

“Qualidade” é a décima quarta função do HFIT. Segundo os autores, inadequações ergonômicas resultarão inexoravelmente em baixa qualidade de produtos e serviços. Portanto, no estado ideal, as organizações investigam erros e defeitos em produtos e serviços para identificar e sanar déficits de qualidade através da Ergonomia. A investigação de erros, acidentes e pontos de má qualidade de serviços é também interessante do ponto de vista da QVT, especialmente se associada à etapa de macro e micro diagnóstico. Apesar de não estar contemplado de maneira tão literal em nossa Matriz de Fatores Críticos, entendemos que o levantamento de erros, falhas, acidentes e outros já estão previstos na etapa de diagnóstico,

como é típico na Ergonomia, e, portanto, não se faz necessária a inclusão de um novo item.

A penúltima função do HFIT é a “Gestão de Recursos Humanos.” Preconiza a inserção da Ergonomia em todas as etapas de Recursos Humanos, como contratação, retenção, remuneração, comunicação interna e outras. Assim, elementos como o equilíbrio entre trabalho e vida social, remuneração, benefícios, avaliação da produtividade sejam avaliados sobre o crivo da Ergonomia. Primeiro, em nossa concepção de QVT, entendemos que o melhor termo para a função seria “Gestão com Pessoas,” ou, na pior das hipóteses, de “Gestão de Pessoas.” Tal termo está mais atualizado com as premissas de administração ou gestão humanizada. Segundo, entendemos que sim, este é um ponto relevante, mas que enfrenta diferenças significativas em relação ao setor público brasileiro, onde a estrutura das carreiras é estabelecida por meio de leis, que passam por todos os trâmites legislativos e governamentais necessários. Em regra, não cabe ao próprio órgão determinar tais assuntos. Porém, existem situações que podem ser trabalhadas (e já foram muitas vezes) por meio da QVT, como é o caso da seleção impessoal e por mérito para ocupação de cargos de chefia e de confiança. Obviamente, é desejável que a QVT se incorpore nesse processo, de modo que haja sempre o devido reconhecimento e a possibilidade de reconhecimento do potencial de cada trabalhador. Porém, entendemos que, caso haja insatisfações neste sentido, e caso a mudança esteja dentro da esfera de governança da organização, que esta situação há de aparecer no diagnóstico e, portanto, há de receber suas proposições de solução no Programa de QVT. QVT é e deve ser transversal a todos subsistemas de gestão de pessoal.

A última função do HFIT chama-se “Estratégia de Desenvolvimento Organizacional (Gestão Máxima/Quadro de Diretores),” em tradução livre. Trata do quanto a gestão máxima da organização considera a Ergonomia como instrumento para otimizar o bem-estar e

performance dos sistemas, o quanto eles a consideram como parte integrante da cultura organizacional e o quanto a utilizam para pensar em novos projetos para a organização. Este item está igualmente contemplado em nossa Matriz de Fatores Críticos sob o título de “Gestão” e neste ponto, há plena convergência entre ambos os modelos.

Uma vez comparados os principais modelos de Maturidade Ergonômica com a Matriz de Fatores Críticos de QVT (Tabela 41), percebemos que nossos achados estão congruentes com a literatura científica, nacional e internacional. Não encontramos divergências que apontem a necessidade de revisão de algum Fator Crítico, mas nos deparamos com Fatores que não emergiram em nossas entrevistas, mas podem vir a ser úteis às intervenções em EAA_QVT. A adição destes fatores à nossa Matriz dependerá de consultas futuras aos pesquisadores e consultores de EAA_QVT, que poderão confirmar ou não a necessidade destas suplementações. Entre eles, destacamos:

1. O cumprimento de exigências legais e normativas de Ergonomia. O caso mais representativo é o da NR17, norma que prevê a inserção da Ergonomia nas organizações e que é pouco utilizado no setor público. Nossa hipótese é que o cumprimento do mínimo estabelecido nas diretrizes nacionais é benéfico para a promoção do bem-estar nas organizações, servindo, portanto, como um ponto de partida para a QVT.
2. A avaliação de Riscos e Investigação de Acidentes. Encontramos este tópico nas abordagens de Ruiz et al. (2019) e de Greig et al. (2019). Ele prevê que a organização realize investigações exaustivas quando do acontecimento de eventos críticos, como acidentes, adoecimento sistemático dos trabalhadores, erros na produção de produtos ou prestação de serviços. Esta investigação é característica da forma de trabalho da Ergonomia, mas é interessante do ponto de vista da QVT, pois incentiva a realização de microdiagnósticos em pontos específicos e críticos da organização. Pode ser interessante a

previsão de que, no estado ideal, as organizações realizem esse tipo de investigação quando surgirem indicadores críticos. E isto no leva ao próximo ponto.

3. O monitoramento de indicadores e cruzamento de dados. Previsto no HFIT, o cruzamento de dados de absenteísmo, de causas de adoecimento, de rotatividade, entre outros, com os indicadores de QVT parece interessante, pois auxiliaria na análise do quão efetivo estão sendo as ações previstas. Espera-se que, à medida que haja a promoção do bem-estar nas organizações, haja redução dos índices negativos. Por isso, vale a discussão sobre a adição deste tópico à Matriz de Fatores Críticos desde que se leve em conta também a exequibilidade e complexidade das análises, que deve ser passível de ser executada pelas próprias equipes da organização.

4. A integração com a medicina do trabalho. Outra sugestão oriunda do modelo HFIT, prevê que os médicos não só homologuem atestados, mas auxiliem na identificação das causas e na prevenção de adoecimentos. A prescrição é que os médicos se tornem agentes ativos na identificação de problemas e na proposição de soluções, utilizando-se dos conhecimentos e métodos da medicina do trabalho. Este é igualmente é um ponto interessante de discussão, mas a sua inclusão na Matriz de Fatores Críticos esbarra novamente na exequibilidade, pois é sabido que nem todas as instituições possuem rede de medicina do trabalho própria, apesar deste ser o cenário mais desejável.

5. O processo de treinamento sistemático. Outra contribuição do HFIT paira sobre o divulgação da importância da Ergonomia na organização. Os autores Greig et al. (2019) preveem, como solução, o treinamento sistemático de todos os trabalhadores. Já o modelo de EAA_QVT trabalha com mais ênfase no processo de sensibilização inicial e de treinamento a posteriori. Então, faz-se necessário discutir qual dos dois métodos têm mais efetividade e qual o momento mais oportuno para ofertá-los.

6. A inserção da Ergonomia (e da QVT) na cadeia logística. Este item prevê que qualquer compra de equipamento, de mobiliário, modificação de layouts prediais etc, contem a presença dos trabalhadores impactados e dos especialistas de Ergonomia (e no, nosso caso da QVT). Além de previsto no HFIT, este item também foi utilizado (com êxito) no modelo de Maturidade Ergonômica da Eletrobrás (Pires & Rezende, 2012). Portanto, é um ponto interessante/pertinente a ser discutido: se a inserção deste tópico na nossa Matriz ajudaria as organizações a estabelecerem esta inserção como padrão, como rotina, e não como exceção.

Finda essa comparação com os modelos de Maturidade Ergonômica selecionados, cabe mais algumas considerações sobre a nossa Matriz de Fatores Críticos considerando ainda outras fontes de literatura científica e nossa própria experiência enquanto pesquisadores da temática QVT.

Nossa pesquisa evidenciou o quão crítico e urgente é pensar no problema da rotatividade de gestores no setor público. Dessa alternância, vários problemas emergem: gestores pouco ou nada capacitados para o exercício de cargos de comando, gestores que ignoram a cultura da organização, descontinuidade dos projetos já existentes, ímpeto de “apagar” os feitos das gestões anteriores, entre outros. Nos órgãos da administração direta, os dirigentes são indicados pelo chefe do Poder Executivo; no Poder Judiciário, há a rotação de poder entre seus membros a cada período determinado pela Constituição Federal; no Poder Legislativo, são feitas eleições internas; nas Agências Reguladoras, a gestão é colegiada, e sua presidência, alternada entre os membros da diretoria. Em todos os casos, em nossa pesquisa, nos deparamos com problemas associados à essa rotatividade. Urge a necessidade revisão dos modelos de gestão pública utilizados no Brasil, com foco em minimizar as mazelas e efeitos nocivos da descontinuidade. A alternância de poderes ao longo do tempo é princípio basilar da

democracia, mas a descontinuidade não precisa ser uma condição *sine qua non* desta mudança. Neste caso, é urgente, entre outras medidas, o exercício de cargos comissionados por servidores concursados e a reduzir drasticamente a possibilidade de nomeações para estes cargos pelos novos dirigentes. É plausível pensar em sistemas de transição, de manutenção dos projetos estratégicos, de respeito às culturas organizacionais, visando não só o bem-estar de quem trabalha, mas o respeito ao dinheiro público. Eis uma grande demanda de estudos futuros que irão, de modo reflexo, contribuir com a abordagem de EAA_QVT.

Um segundo e importante ponto, merecedor da atenção dos pesquisadores atuais, é a intersecção crescente entre Ergonomia e a QVT. Como já explicitado em nosso Referencial Teórico, a Ergonomia expandiu recentemente seu campo de estudos para a análise de aspectos mais macroestruturais das organizações, como aspectos ambientais, culturais, ideológicos, socioeconômicos e de gestão. Essa nova corrente de estudos foi chamada de Macroergonomia (Montmollin, 1992). Sabemos também que a QVT, por herança da abordagem sociotécnica de administração, divide as organizações em dois subsistemas: técnico (máquinas, equipamentos, tecnologias, modos de produção) e social (culturas, afetos, comportamentos e outras características humanas) (Biazzini Jr., 1994). E que, historicamente, a QVT se preocupa otimizar conjuntamente estes dois subsistemas ao projetar e formar subsistemas técnicas considerando as necessidades e características dos trabalhadores.

Após o surgimento da Macroergonomia, o escopo de pesquisa de ambos os campos científicos, QVT e Ergonomia, estão cada vez mais sobrepostos. No entanto, temos pouquíssimos relatos na literatura de pesquisadores que realizaram alguma intersecção entre teorias e métodos dos dois campos de estudo (Baptista & Moro, 2016). Em nossa revisão de literatura, apenas a abordagem de EAA_QVT e o ensaio teórico de Baptista & Moro (2016) abordaram explicitamente esta questão. Em nossa revisão de literatura, apenas a abordagem

de EAA_QVT e o ensaio teórico de Baptista & Moro (2016) abordaram explicitamente esta questão. Se os dois campos possuem nítidas intersecções em relação aos objetivos de tornar o trabalho adequado aos trabalhadores, em que se diferem? E o que as tornam singulares, a ponto de continuarmos investigando separadamente cada uma das áreas? Por isso, fazemos um convite à interdisciplinaridade. O momento é propício para que pesquisadores e profissionais que atuam nos campos da Ergonomia, da Segurança no Trabalho, da Saúde Ocupacional, da Medicina do Trabalho, da Psicologia Organizacional e do trabalho e da Qualidade de Vida no Trabalho sentaram-se à mesa, figurativamente, para dialogarem sobre suas singularidades e comunidades.

Um terceiro ponto cuja discussão julgamos relevante é a terminologia de QVT. Em nossa pesquisa, evidenciou-se uma série de problemas relacionados ao entendimento incompleto ou equivocado do que realmente é QVT. É o que Ferreira (2018) denomina como cultura do Ófuro Corporativo, em que os gestores tratam a QVT como sinônimo de atividades antiestresse. E daí se originam toda sorte de atividades caricatas, que não atuam nas fontes de mal-estar, e que rotulam, como única variável de ajuste, o trabalhador. Essa cultura, essa falha de entendimento sobre a concepção científica de QVT, apareceu diversas vezes como um empecilho à efetiva promoção da temática e à sua sustentabilidade ao longo do tempo. E o trabalho intenso de sensibilização não se mostra suficiente para superar esta adversidade, uma vez que, quando há troca de gestão, boa parte do trabalho realizado se perde, dando início a um novo ciclo de tentativas de sensibilização das gestões posteriores, que, segundo os trabalhadores, é um trabalho cansativo e desmotivador

Lacaz (2000) escreve que no discurso, a QVT propõe mudanças em toda a organização, especialmente nas condições de trabalho, e apregoa a democracia industrial, ou seja, a participação de todos os trabalhadores nos processos decisórios como espinha dorsal de

seus métodos de intervenção. Porém, na prática, as atividades praticadas pelas organizações são individualistas, geralmente ligadas ao estímulo de hábitos de vida saudáveis (Lacaz, 2000). Idêntica conclusão foi a de Ferreira (2017), após levantar de atividades de QVT ofertadas por organizações privadas e públicas no Brasil: os trabalhadores constituem a variável de ajustes. Ainda, Lacaz (2000) adverte que, ao tentar determinar para seus trabalhadores que tipo de hábitos são saudáveis ou não, desejáveis ou indesejáveis, as organizações demonstram traços autoritários que excedem, em muito, os limites das relações de trabalho.

Suspeitamos que parte dessa confusão conceitual advém do termo “Qualidade de Vida,” que é também um construto, igualmente estudado pelas áreas de psicologia, sociologia, urbanismo, medicina, educação física, entre outras. Como a maioria dos profissionais, incluindo gestores públicos, não possuem cadeiras universitárias que lhes ensinem sobre QVT com base em evidências científicas, é razoável supor que eles basearão suas percepções no senso comum, adaptando a ideia de Qualidade de Vida à QVT como sinônimo de vida saudável e ativa nas organizações, contudo dependemos de mais estudos para confirmação dessa hipótese. Para superar essa dicotomia, Lacaz (2000) sugere a atualização do termo de “Qualidade de Vida no Trabalho” para “Qualidade do Trabalho,” o que, ao nosso ver, pode ser uma solução interessante para um problema antigo. O termo Qualidade do Trabalho remete, instintivamente, a predicados do trabalho (e não dos indivíduos). Igualmente, encerra a conexão automática com práticas saudáveis e endereça o pensamento à reflexão sobre o quão qualificado está o trabalho, em termos de bem-estar, de produtividade, de segurança, entre outros aspectos.

Para encerrar nossa discussão e esse rico diálogo entre teorias (que mais nos empurra convida para a realização de novas pesquisas do que nos entrega respostas prontas),

concluimos que os modelos de Maturidade Ergonômica existentes se mostraram insuficientes para atender a nossa demanda de um modelo de Maturidade em QVT devido à quantidade de Fatores Críticos de QVT não contemplados, não obstante esses modelos sejam importantes instrumentos norteadores deste trabalho, e certamente, dos trabalhos vindouros. As diferenças residem, entre outros fatores, na ênfase que os modelos citados têm na realidade do setor privado, enquanto a abordagem de EAA_QVT (e conseqüentemente a Matriz de Fatores Críticos de QVT) possuem foco no setor público. Recomendamos fortemente que estudos futuros utilizem metodologias de consenso entre especialistas de QVT para, em conjunto com a Matriz de Fatores Críticos de QVT (Tabela 41), estabelecer caminhos evolutivos claros, baseado em estágios de maturidade, que levem a um estado ideal de QVT. Enquanto este modelo de Maturidade em QVT não é desenvolvido, recomendamos a utilização de nossa Matriz de Fatores Críticos de QVT aliada à estratégia de conversa-ção de Vidal (2011) e Ruíz & Mergarejo (2016). Assim, gestores e consultores terão condições de avaliarem as organizações, ainda que de maneira experimental, e desde já, usufruírem dos resultados desta pesquisa.

Os achados desta pesquisa alumiam o caminho para novas intervenções em QVT e EAA_QVT nas organizações públicas brasileiras, em especial, as públicas. Novos fatores críticos foram identificados e, por meio deles, os pesquisadores e consultores da área terão um mapa de orientação que os permitirá identificar, de antemão, os benefícios que se pode obter em determinado período com base na quantidade de cenários favoráveis e desfavoráveis nos quais a instituição se encontra (Guizze, 2011). Além do mais, permite aos profissionais de QVT identificarem aspectos que dirigentes e gestores devem focar para garantirem que os as intervenções em QVT não se percam no tempo, que sejam eficazes e duradouras, e que seus benefícios se expandam para todas as áreas da organização e com efeitos em cascata positivos

para sociedade.

Nossa pesquisa evidenciou uma série de fatores específicos da aplicação da abordagem de EAA_QVT no serviço público. Entre eles, citamos a necessidade de políticas intersetoriais de QVT e de estratégicas para lidar com a descontinuidade de projetos provenientes da alternância de gestores. Era esperado que alguns itens escapassem dos modelos existentes da literatura voltados à Ergonomia, o que justifica e reforça a importância desta pesquisa. Sabemos, agora, que a adaptação dos modelos existentes seria insuficiente para atender às demandas da abordagem de EAA_QVT e que há justificativa para prosseguirmos com as pesquisas no intuito de criar método de diagnóstico, bem como um modelo de específico de Maturidade Organizacional em Qualidade de Vida no Trabalho que, juntos, possam dar origem a uma abordagem de maturidade organizacional orientada para Qualidade de Vida no Trabalho.

Considerações Finais

A Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) é a abordagem que congrega conhecimentos, métodos e tecnologias da Ergonomia de matriz franco-belga à promoção de QVT nas organizações. Ela foi desenvolvida no laboratório de Ergonomia aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da Universidade de Brasília (UnB), sob a coordenação de Mário César Ferreira. Contabilizamos que 23 organizações públicas brasileiras já aplicaram, ao menos uma vez, a abordagem de EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção da UnB desde 2009.

As intervenções seguem, em regra, as seguintes etapas: análise da demanda, pactuação de expectativas, sensibilização, macro e microdiagnóstico ergonômicos, elaboração e publicação de Políticas e Programas de QVT e, por fim, a execução das ações coletivamente pactuadas. Todo o processo é permeado dos princípios de gestão colaborativa e de

participação abrangente dos trabalhadores. Ao seguir rigorosamente as etapas da EAA_QVT, espera-se que as organizações identifiquem e mitiguem as fontes de mal-estar no trabalho e junto com os trabalhadores proponham e executem ações que promovam bem-estar e produtividade nos contextos de trabalho.

A abordagem de EAA_QVT se difere das práticas ordinárias de QVT ao intervir diretamente nas fontes de mal-estar, propondo soluções junto com os trabalhadores. As ações mais comuns de QVT encontradas nas organizações privadas e públicas brasileiras.

O objetivo geral de nossa pesquisa foi identificar os fatores críticos, positivos e negativos, que influenciaram a execução dos Programas de QVT nas organizações brasileiras que interviam em EAA_QVT sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção da UnB. A identificação destes fatores é relevante para avaliar possíveis necessidades de revisão e atualização da abordagem de EAA_QVT, bem como permitir aos consultores, gestores e trabalhadores avaliarem a capacidade de suas organizações em implementar programas eficazes e duradouros de QVT. Ainda, esta investigação nos permitiu avaliar e comparar as abordagens de Maturidade Ergonômica presentes na literatura em relação a sua aplicabilidade à EAA_QVT.

Para alcançar o objetivo geral, estabelecemos como objetivos específicos: (i) avaliar a percepção de gestores e servidores acerca dos resultados das intervenções em EAA_QVT nas organizações que fizeram a intervenção sob supervisão do grupo de pesquisa-intervenção ErgoPublic da UnB; (ii) levantar as representações sociais dos trabalhadores envolvidos nas intervenções em EAA_QVT sobre fatores críticos da execução dos Programas de QVT; e, (iii) comparar os achados com as abordagens existentes de Maturidade Ergonômica para avaliar a sua aplicabilidade à EAA_QVT.

Para consecução dos dois primeiros objetivos, realizamos uma pesquisa de campo

censitária, por meio de estudo de caso múltiplo, de natureza exploratória-descritiva, em que entrevistamos 31 trabalhadores e gestores de 21 organizações públicas brasileiras que realizaram intervenções em EAA_QVT desde 2009. Entrevistamos os trabalhadores sobre o estado atual das intervenções, por meio de questões objetivos, e buscamos suas representações sobre os fatores que facilitaram ou dificultaram a fiel execução dos Programas de QVT por meio de questões subjetivas. Como as representações levantadas referiam-se também a eventos passados, consideramos o nosso recorte como transversal com perspectiva longitudinal. As representações foram então transcritas e avaliadas por meio de Análise de Conteúdo com o auxílio do software de análise léxicas Iramuteq.

Por meio das análises, identificamos que as Políticas de QVT tiveram grande impacto sobre as práticas de gestão de pessoas de cada organização, tanto pelo diagnóstico, que desvelou com rigor científico as causas de mal-estar na organização, quanto pelas ações de QVT propostas, que por vezes se tornaram importantes instrumentos de gestão de pessoas. Identificamos, porém, que o nível de execução das ações de QVT coletivamente pactuadas, em geral, é apenas parcial. Pouquíssimas organizações conseguiram promover de maneira integral aquilo que foi proposto. Em sua maioria, as organizações executam algumas ações e abandonam outras por uma série de motivos, apontados nesta pesquisa. Por isso, prosseguimos para o nosso próximo objetivo.

Realizamos então a investigação dos fatores que levaram às organizações à execução (ou inexecução) dos Programas de QVT e procuramos pela existência de padrões, de pontos comuns compartilhados entre as instituições que nos levassem à criação de uma matriz de referência. Para tanto, utilizamos as perguntas subjetivas de nossas entrevistas para entender as representações de cada trabalhador e gestor sobre esses fatores. Encontramos 20 fatores com significância estatística por meio da distribuição qui-quadrado. Desmembramos esses

fatores em 69 cenários, descritos em favoráveis e em desfavoráveis. O Fator Crítico de “Dispersão Geográfica,” por exemplo, tem como um de seus cenários favoráveis: “organização é centralizada e/ou possui poucas unidades próximas” e como desfavorável “organização é descentralizada e possui representações em localizações distantes.” Todos eles e seus respectivos cenários foram apresentados na Matriz de Fatores Críticos em QVT (Tabela 41), que consideramos a maior contribuição de nosso estudo.

Nossos achados foram então comparados com as abordagens existentes na literatura científica de Maturidade Organizacional aplicadas à Ergonomia a fim de avaliar a adequabilidade destes para as intervenções em EAA_QVT. Procedemos desta forma pois não encontramos, em nossa revisão de literatura, modelos existentes de Maturidade Organizacional aplicados à QVT nas línguas inglesa, portuguesa e espanhola. Em nossa comparação, identificamos grande convergência entre nossos resultados e a literatura científica analisada, o que indica certa área de sobreposição/convergência entre as temáticas de QVT e Maturidade Ergonômica. Muitos Fatores Críticos, porém, não haviam sido previstos nos modelos existentes, possivelmente por dois motivos. Primeiro, porque o nosso método de pesquisa foi a análise retroativa de todas as aplicações já realizadas em EAA_QVT, enquanto os métodos de desenvolvimento de modelos de Maturidade Ergonômica, em regra, se basearam na consulta a especialistas, à literatura e à própria experiência dos pesquisadores. Segundo, por causa da diferença natural existente entre as terminologias, conceitos e formas de intervenção da QVT e da Ergonomia, o que nos levou a encontrar fatores ainda não citados nos modelos existentes.

Concluimos, então, que os modelos de Maturidade Ergonômica disponíveis são insuficientes para atender as demandas de EAA_QVT, o que justifica a futura criação de um

modelo próprio de Maturidade Organizacional aplicada à QVT. Percebemos, também, que alguns fatores dos modelos de Maturidade Ergonômica, devidamente apontados em nossa Discussão, podem ser incorporados à EAA_QVT e também à nossa matriz de Fatores Críticos (Tabela 41) como forma de aprimorar as nossas intervenções em QVT, novamente, usando como inspiração o *modus operandi* da Ergonomia. Essas adaptações e aprimoramentos devem ser alvos de discussão entre os profissionais e pesquisadores da área, para verificar a sua adequação e exequibilidade.

Para o mundo do trabalho, a nossa Matriz de Fatores Críticos de QVT, desde já, serve como instrumento de aprimoramento das intervenções em EAA_QVT, especialmente nas instituições públicas brasileiras. Pesquisadores e consultores da área têm agora à disposição uma matriz que os permitirá estimar, de antemão, os benefícios que se pode obter em determinado período com base na quantidade de cenários favoráveis e desfavoráveis nos quais a instituição se encontra. Mais ainda, os permitirá identificar, com mais precisão, aspectos que a organização deve focar para garantir que as intervenções em QVT sejam eficazes e duradouras e que seus benefícios se expandam para todas as áreas da organização.

Para o campo científico, nossa pesquisa serviu como um balanço da abordagem de EAA_QVT nas últimas duas décadas, evidenciando práticas de intervenção que foram mais, ou menos, eficazes, e trazendo à tona os fatores contextuais e organizacionais que influenciaram na sustentabilidade e na efetividade das ações de QVT. Além disso, a Matriz de Fatores Críticos de QVT e nossa revisão de literatura assentam as bases para o desenvolvimento futuro de uma abordagem (teoria, método, deontologia) de Maturidade Organizacional aplicada à QVT, o que acreditamos ser um evento necessário e muito positivo à consolidação e operacionalização da QVT como campo científico apto e útil à promoção do bem-estar nas organizações.

No campo social, esperamos que nossos achados auxiliem gestores, trabalhadores, pesquisadores e consultores na transformação das organizações em ambientes favoráveis ao pleno desenvolvimento humano, na evidencição da importância da participação do trabalhador nas tomadas de decisões e, sobretudo, na promoção do bem-estar humano e na efetividade dos sistemas sociais e técnicos. Parfraseando Nadler e Lawler (1983), ansiamos que nossa pesquisa contribua não apenas com o entendimento de como as pessoas podem trabalhar melhor, mas contribua, sobretudo, com o alargamento da compreensão de como o trabalho pode fazer a vida das pessoas, melhor.

Referências

- Acauan, L. V., Abrantes, C. V., Stipp, M. A. C., Trotte, L. A. C., Paes, G. O., & Queiroz, A. B. A. (2020). Use of the Iramuteq® software for quantitative data analysis in Nursing: A reflective essay. *Revista Mineira de Enfermagem*, 24, 1–5. <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20200063>
- Almeida, R. G. (2011). A ergonomia sob a ótica anglo-saxônica e a ótica francesa. *Vértices*, 13(1), 115–126. <https://doi.org/10.5935/1809-2667.20110007>
- Appolinário, F. (2011). Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção do conhecimento científico (2nd Ed.). Atlas.
- Associação Brasileira de Ergonomia. (n.d.). *O que é ergonomia?* ABERGO.
- Baptista, F., & Moro, P. (2016). Ergonomics and quality of life. In W. Karwowski (Ed.), *International encyclopedia of ergonomics and human factors* (2nd. Ed., Vol. 1, pp. 2898–2901). CRC Press.
- Barros, S. P. (2012). Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 17–32. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v15i1p17-32>
- Biazzini Jr., F. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*, 34(1), 30–37. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000100005>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>
- Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].

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

Charalambous, G., Fletcher, S. R., & Webb, P. (2017). The development of a Human Factors Readiness Level tool for implementing industrial human-robot collaboration.

International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 91(5–8), 2465–2475.

<https://doi.org/10.1007/s00170-016-9876-6>

Dal Forno, C., & Finger, I. R. (2015). Qualidade de vida no trabalho: Conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 7(2), 103–112. <https://doi.org/10.3895/rbqv.v7n2.3015>

Earthy, J. V, Bowler, Y., Forster, M., & Taylor, R. (1999). Human factors integration capability maturity model. *IEE Conference Publication*, 463, 320–326. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0032650503&partnerID=40&md5=cba6736f988c065060ef6cbde10d9638>

Edmonds, J. (2016). Management frameworks for human factors. Em J. Edmonds, *Human factors in the chemical and process industries: Making it work in practice* (pp. 59-70). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803806-2.00005-4>

Edmonds, J. (2019, maio 24). Developing human factors maturity. *Institution of Chemical Engineers Symposium Series*, 166. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070514682&partnerID=40&md5=2581f8164533c65d5448d8aef2f0c31>

Edmonds, J., & Gray, K. (2019). Assessing human factors maturity®. *Chemical Engineering Transactions*, 77, 481–486. <https://doi.org/10.3303/CET1977081>

Fernandes, E. C., & Gutierrez, L. H. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT): Uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, 23(4), 29–98. <https://doi.org/10.1016/rausp.v23i4.179990>

- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 83–99. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v11n1/a07v11n1.pdf>
- Ferreira, M. C. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 8–20. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n1/v11n1a02.pdf>
- Ferreira, M. C. (2012). Ergonomia da atividade. Em M. C. Ferreira, C. P. Almeida, C. S. Antloga, E. L. Hostensky, & R. M. Gonçalves (Eds.), *Diagnósticos em ergonomia no centro-oeste brasileiro* (Vol. 1, pp. 13–54). Universidade de Brasília.
- Ferreira, M. C. (2015a). Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: Lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 18–29. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000074413>
- Ferreira, M. C. (2015b). Intervenção ergonômica. Em P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (1a. Ed., pp. 409–416). Casa do Psicólogo.
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho* (3a. Ed.). Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2018). Ôfuro corporativo: Práticas assistencialistas de QVT. Em R. Mendes (Org.), *Dicionário de saúde e segurança do trabalhador*. Proteção Publicações.
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005>
- Gibson, S. L. (2000). Assessing ergonomics maturity level. *Proceedings of the Human*

- Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 44(28), 578–579. <https://doi.org/10.1177/154193120004402846>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a. Ed.). Atlas.
- Goldenberg, M. (2011). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Record.
- Gonçalves Filho, A. P., & Waterson, P. (2018). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety Science*, 105, 192–211. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.017>
- Greig, M. A., Village, J., Dixon, S. M., Salustri, F. A., & Neumann, W. P. (2019). Assessing human factors and ergonomics capability in organisations: the Human Factors Integration Toolset. *Ergonomics*, 62(10), 1254–1272. <https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1572228>
- Guedes, S. C. (2011). *Apreciação da maturidade ergonômica em uma instituição pública* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Programa de Engenharia de Produção. http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/SheilaDaCunhaGuedes.pdf
- Guest, R. H. (1979, Julho). *Quality of work life: Learning from Tarrytown*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1979/07/quality-of-work-life-learning-from-tarrytown>
- Guizze, C. L. C. (2011). *Modelo de avaliação de maturidade organizacional para ação ergonômica* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Programa de Engenharia de Produção. http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/CarmenLuciaCamposGuizze.pdf
- Iida, I. (1990). *Ergonomia* (1a. Ed.). Edgard Blucher Ltda.
- International Ergonomics Association. (2018). *IEA Triennial Report 2015-2018*. IEA. <http://www.iea.cc>

- Lacaz, F. A. C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 151–161. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100013>
- Láuar, A. C. F., Lima, M. J. A., Lima, V. F. T., Silva, J. C. P., & Paschoarelli, L. C. (2010). A origem da Ergonomia na Europa: Contribuições específicas de Inglaterra e França. Em J. C. P. Silva & L. C. Paschoarelli (Eds.), *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros* (pp. 55-60). Cultura Acadêmica e UNESP. <https://static.scielo.org/scielobooks/b5b72/pdf/silva-9788579831201.pdf>
- Laville, A. (1977). *Ergonomia*. Universidade de São Paulo.
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81–104. <https://doi.org/10.1177%2F001872678403700105>
- Limongi-França, A. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho. Em P. F. Bendassolli & J. E. B. Andrade (Eds.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 549–556). Casa do Psicólogo.
- Lucio, C. C., Alves, S. A., Razza, B. M., Silva, J. C. P., & Paschoarelli, L. C. (2010). Trajetória da Ergonomia no Brasil: Aspectos expressivos da aplicação em design. Em J. C. P. Silva & L. C. Paschoarelli (Eds.), *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros* (pp. 91-103). Cultura Acadêmica e UNESP. <https://static.scielo.org/scielobooks/b5b72/pdf/silva-9788579831201.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>
- Másculo, F. S., & Vidal, M. C. (2011a). História da Ergonomia. Em F. S. Másculo (Ed.), *Ergonomia: Trabalho adequado e eficiente* (pp. 9-17). Elsevier.
- Másculo, F. S., & Vidal, M. C. (2011b). Breve introdução à Ergonomia. Em F. S. Másculo

- (Ed.), *Ergonomia: Trabalho adequado e eficiente* (pp. 19-30). Elsevier.
- Montmollin, M. (1992). The future of ergonomics: Hodge podge or new foundation? *Le Travail Humain*, 55(2), 171–181. <http://www.jstor.org/stable/40657621>
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Educação*, 22(37), 7–32.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Pacholski, L., & Szczuka, M. (2018). Methodology of maturity level rating for macro ergonomic system in area of sustainable development. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 605, 42–51. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60828-0_5
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18-27. <https://doi.org/10.1109/52.219617>
- Paulk, M. C., Weber, C. V., Garcia, S. M., Chrissis, M. B., Bush, M. (1993). *Key practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1*. Software Engineering Institute. https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16214.pdf
- Perussi, A., Queiroz, F., Balbi, R. S., Silva, J. C. P., & Paschoarelli, L. C. (2010). Origem da Human Factors nos Estados Unidos da América. Em J. C. P. Silva & L. C. Paschoarelli (Eds.), *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros* (pp. 73-80). UNESP e Cultura Acadêmica. <https://static.scielo.org/scielobooks/b5b72/pdf/silva-9788579831201.pdf>
- Pires, P. R. O. B., & Rezende, F. F. (2012). Eletrobras management program in ergonomics: The pursuit of excellence through maturity levels. *Work*, 41(Suppl.1), 5966–5971. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0995-5966>
- Prado, D. (2002). *MMGP: Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de*

projetos. Maturity by Project Category Modelo.

- Ray, P. K., & Tewari, V. K. (2012). Design and implementation of ergonomic performance measurement system at a steel plant in India. *Work*, 41(SUPPL.1), 5943–5949. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0991-5943>
- Rouilleault, H. (2001). Prefácio da segunda edição francesa. Em F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, & A. Kerguelen (Eds.), *Compreender o trabalho para transformá-lo* (1a. Ed., pp. xii-xiv). Blucher.
- Ruíz, Y. R., & Mergarejo, E. P. (2016). Diagnóstico macroergonómico de organizaciones colombianas con el Modelo de Madurez de Ergonomía. *Ciencias de La Salud*, 14(especial), 11–25. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.especial.2016.01>
- Ruíz, Y. R., & Mergarejo, E. P. (2019). Ergonomic maturity model: A practical macro ergonomic tool. Em S. Bagnara, R. Tartaglia, S. Albolino, T. Alexander, & Y. Fujita (Eds.), *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018): Advances in Intelligence Systems and Computing, Vol. 821*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96080-7_21
- Ruíz, Y. R., Mergarejo, E. P., & Martínez, R. M. (2012). Modelo de Madurez de Ergonomía para Empresas (MMEE). *El Hombre y La Máquina*, 40, 22–30. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10828/A0108.pdf;sequence=1>
- Santos, L. G. C., & Martins, M. R. (2008, outubro). Evoluindo na maturidade em gerenciamento de projetos e empreendimentos: Caso do governo do Estado do Rio de Janeiro. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_076_538_10958.pdf
- Santos, L. G. C. (2009). *Análise da influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos* [Dissertação de Mestrado, Universidade de

São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://doi.org/10.11606/D.3.2009.tde-20082009-152815>

Silva, D. C., Silva, J. C. R. P., Carneiro, L. P., Silva, J. C. P., & Paschoarelli, L. C. (2010).

Contribuições científicas de Bernard Forest de Bélidor para o estudo e a organização do trabalho. Em J. C. P. Silva & L. C. Paschoarelli (Eds.), *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros* (pp. 17-26). UNESP e Cultura Acadêmica.

<https://static.scielo.org/scielobooks/b5b72/pdf/silva-9788579831201.pdf>

Silva, J. C. R. P., Silva, D. C., Carneiro, L. P., Silva, J. C. P., & Paschoarelli, L. C. (2010).

Desenvolvimento da Ergonomia na Rússia (ex-URSS): Estudos aplicados à indústria e à aeronáutica. Em J. C. P. Silva & L. C. Paschoarelli (Eds.), *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros* (pp. 61-72). UNESP e Cultura Acadêmica.

<https://static.scielo.org/scielobooks/b5b72/pdf/silva-9788579831201.pdf>

Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações* (3a. Ed.). Artmed.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas.

Caderno de Pesquisas em Administração, 8(1).

Vidal, M. C. (2000). *Introdução à Ergonomia*. Curso de Especialização em Ergonomia Contemporânea do Rio de Janeiro e Fundação COPPETEC.

Vidal, M. C., Bonfatti, R. J., & Guizze, C. L. C. (2010, outubro). Aplicação do conceito de

maturidade na prática da consultoria em ergonomia. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. [https://www.abepro.org.br/biblioteca/](https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_116_763_17519.pdf)

[enegep2010_tn_sto_116_763_17519.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_116_763_17519.pdf)

Vidal, M. C., Guizze, C. L. C., Bonfatti, R. J., & Mafra, J. R. (2011, outubro). Modelo de

avaliação da Maturidade Ergonômica de empresas brasileiras. *XXXI Encontro*

Nacional de Engenharia de Produção. https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_138_873_19183.pdf

- Vidal, M. C., Guizze, C. L. C., Bonfatti, R. J., & Santos, M. S. (2012). Ergonomic sustainability based on the ergonomic maturity level measurement. *Work*, 41(Suppl.1), 2721–2729. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0516-2721>
- Vidal, M. C., Guizze, C. L., Mafra, J. R., Bonfatti, R. J., Santos, M. S., Pacheco, R., & Moreira, L. R. (2009). The ergonomic maturity of a company enhancing the effectiveness of ergonomic process. *Proceedings of the XIV Triennial Congress of the IEA*.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Wisner, A. (1992). A antropotecnologia. *Estudos Avançados*, 6(16), 29-34.
- Zink, K. J., Steimle, U., & Fischer, K. (2008). Human factors, business excellence and corporate sustainability: Differing perspectives, joint objectives. Em K. J. Zink (Ed.), *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management* (pp. 3–18). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2046-1_1

Apêndice A — Roteiro de Entrevista

Orientações Iniciais e Ética de Pesquisa

Desde já agradeço a sua disponibilidade em colaborar com esta pesquisa, que é parte da de uma dissertação de mestrado, realizada sob orientação do Professor Doutor Mário César Ferreira. Por meio dela, pretendemos identificar o estado atual das ações de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações que já fizeram a aplicação da abordagem de Ergonomia da Atividade aplicada à QVT. Pretendemos também identificar quais fatores contextuais ou organizacionais afetaram positiva ou negativamente a execução da Política e dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho aprovados. Este questionário é composto de 5 questões fechadas e 3 questões abertas. O tempo médio de entrevista é de 15 minutos. Ao final você terá a oportunidade de acrescentar quaisquer informações que quiser, caso julgue necessário. Sua participação na pesquisa é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você pode recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar em qualquer prejuízo ou penalidade. Garantiremos o sigilo e a privacidade dos participantes durante todas as fases desta pesquisa. A forma como divulgaremos os resultados, de modo agrupado, não permitirá a identificação dos participantes. Você terá acesso aos resultados desta pesquisa por meio do e-mail indicado e estarei disponível a qualquer momento para prestar esclarecimentos adicionais e dirimir dúvidas. Você poderá entrar em contato comigo pelos contatos que lhe fornecerei sempre que precisar. Gostaria de saber se você concorda expressamente com a gravação desta pesquisa. A gravação ficará em posse do grupo de pesquisa e será utilizada apenas para facilitar a releitura e a transcrição das falas, que serão posteriormente analisadas por meio de um sistema informatizado. Desta forma, garantimos a precisão e riqueza da sua fala. Se você gostaria que alguma coisa não fosse gravada, pode me informar a qualquer

momento que desligarei a gravação. Feitos os esclarecimentos iniciais, reitero a minha gratidão pela sua disponibilidade. Passemos às perguntas do questionário.

Seção 1. Informações Socioprofissionais

1. Qual a sua idade?

2. Qual o seu nível de escolaridade?

Fundamental; Médio; Superior (Graduação); Pós-Graduação;

Mestrado; Doutorado.

3. Há quantos você trabalha no serviço público?

4. Há quantos anos você trabalha no órgão?

Seção 2. Política de Qualidade de Vida no Trabalho

5. Atualmente, o órgão em que você trabalha possui algum espaço on-line (intranet ou extranet) no qual disponibiliza informações de Qualidade de Vida no Trabalho?

6. Como você avalia a importância da Política de QVT aprovada sobre as práticas de gestão de pessoas do seu órgão?

Influenciou totalmente as práticas de gestão de pessoas do órgão.

Influenciou moderadamente as práticas de gestão de pessoas do órgão.

Nada influenciou as práticas de gestão de pessoas do órgão.

Não se aplica.

7. Considerando uma escala de “0 = Nada importante” e “10 = Muito importante”, que nota você atribui para a importância da Política de Qualidade de Vida no Trabalho nas práticas de gestão de pessoas do órgão?

Seção 3. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

8. Como você avalia a execução do Programa de QVT aprovado?

Os projetos aprovados foram integralmente executados.

Os projetos aprovados foram parcialmente executados.

Os projetos aprovados não foram executados.

9. Considerando uma escala de “0 = Nada executado” e “10 = Integralmente Executado”, que nota você atribui para a execução do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho?

Seção 4. Fatores Críticos de Qualidade de Vida no Trabalho

10. Na sua opinião, quais fatores influenciaram negativamente a execução do Programa de QVT?
11. Na sua opinião, quais fatores influenciaram positivamente a execução do Programa de QVT?
12. Na sua percepção, o que falta no órgão para a efetiva promoção da Qualidade de Vida no Trabalho?