

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Dissertação de Mestrado

**“Sentir que meu trabalho pode impactar positivamente a vida dos
cidadãos”: Práticas Gerenciais e Percepções de Qualidade de Vida no
Trabalho, Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho do Gestor Público Federal**

Rosana Miranda Barretto

**Brasília
2018**



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

Dissertação de Mestrado

**“Sentir que meu trabalho pode impactar positivamente a vida dos cidadãos”:
Práticas Gerenciais e Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho,
Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho do Gestor Público Federal**

Rosana Miranda Barretto

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília.

Orientador: Professor Dr. Mário César Ferreira

Brasília
2018



Dissertação de autoria de Rosana Miranda S. M. Barretto, intitulada “Sentir que meu trabalho pode impactar positivamente a vida dos cidadãos”: Práticas Gerenciais e Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho do Gestor Público Federal, defendida e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília em 22 de fevereiro de 2018 pela banca examinadora abaixo:

Prof. Dr. Mário César Ferreira – Presidente (Orientador)
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Lêda Gonçalves de Freitas – Membro Externo
Universidade Católica de Brasília

Profa. Dra. Tatiane Paschoal – Membro
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Emílio Peres Facas – Membro Suplente
Universidade de Brasília



Dedicatória

Dedico aos meus pais Iracema e Redenção que, vindo do interior do Pará para estudar na capital Belém para ser “alguém” e ajudar na subsistência de suas famílias, sempre com simplicidade, persistência e altruísmo, receberam para morar conosco irmãos, primos, sobrinhos e amigos em nossa casa para que pudessem estudar, trabalhar e construir suas vidas. E com suas atitudes, nos ensinaram que a herança que os pais podem transmitir aos seus filhos são o amor, a honestidade e a educação. A vocês minha eterna gratidão e amor incondicional.



Agradecimentos

A gratidão é um sentimento que brota do nosso coração pela generosidade, respeito, dedicação, amor e nobreza das atitudes de nosso próximo durante a caminhada. O mestrado revela momentos de aprendizado, dificuldades, assimilação, contradições, definição de estratégias, persistência, sofrimento, prazer, é viver o real do trabalho e desenvolver, em uma rede de cooperação, o seu melhor produto. Assim, são muitos pais, irmãos, amigos, professores, companheiros de jornada a quem devo gratidão. Nesse coletivo de amigos especiais, gostaria de expressar meu agradecimento:

À Deus, meu pai celestial, meu melhor amigo, meu porto seguro, fonte de paz e amor.

Ao meu orientador Mário César, por sua generosidade em transmitir conhecimento com competência e tranquilidade. Os seus valiosos ensinamentos permitiram-me crescer como profissional e pessoa.

Ao meu amado Franklin, por seus pequenos grandes gestos para que eu pudesse concentrar nos estudos, sempre trazendo um suco, colocando uma luminária mais forte, fazendo um sanduiche e me ouvindo ler parte dos textos, fazendo suas observações e críticas. Seu amor e companheirismo foram fundamentais para mim.

Às minhas preciosas filhas Mariana e Fernanda, pelo incentivo, paciência, pelas risadas gostosas e pela ajuda dos “universitários” quando fazer uma apresentação no PowerPoint parecia um bicho de sete cabeças. Vocês são a minha herança e o meu melhor presente dado por Deus.



À minha amiga Karynne, obrigada pela convivência, pelo caminhar juntas vencendo as dificuldades do mestrado, dividindo livros, textos, “bizus”, ajudando-nos mutuamente. Nossa sintonia e amizade foi fundamental para alcançarmos nossos objetivos. Conte comigo sempre.

Aos meus colegas de trabalho: Ana Luiza, Carla, Idenise, Carol, Luciana, Juliana, Cristiane, Zenides, Taciana, Marielle, Luiza, Paulo Nery, Marcelo, Izaquiel, Wanderson e Humberto pela colaboração e amizade.

Aos colegas do ErgoPublic: Kelma, Polyanna, Juliana, Otávio, Stela e Isabela pelas divertidas reuniões e por toda a cooperação, coleguismo e troca de experiências.

Aos professores do PPG-PSTO, em especial, professor Fábio, Emílio, Raquel, Rodrigo e Günther por ajudarem na construção do alicerce teórico desta pesquisa nas aulas ministradas.

À instituição na qual trabalho, pelo incentivo na minha capacitação e crescimento profissional.

À UnB, pela qualidade do ensino ministrado.



Sumário

Lista de Ilustrações..... 9

Lista de Tabelas 11

Resumo 13

Abstract 14

Introdução Geral 15

Artigo 1 - Práticas Gerenciais e Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho do Gestor Público..... 26

 Resumo 26

 Abstract..... 27

 Resumen 28

 Introdução 29

 A Dinâmica da Gestão: uma Área do Conhecimento..... 30

 Do Gestor ao Trabalho Prescrito da Gestão 32

 Especificidades da Prática Gerencial Pública Contemporânea 34

 Qualidade de Vida no Trabalho: Dimensões Estruturantes..... 37

 Método..... 41

 Resultados..... 47

 Discussão 59

Artigo 2 - Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho: uma Visão sob a Perspectiva das Práticas Gerenciais no Setor Público..... 65

 Resumo 65

 Abstract..... 66

 Resumen 67

 Introdução 68

 Bem-Estar no Trabalho..... 69

 Mal-Estar no Trabalho..... 72



As Peculiaridades do Trabalho Gerencial na Gestão Pública.....	74
Método.....	77
Resultados.....	81
Discussão.....	93
Conclusão	102
Apêndice A - Construção do instrumento	107
Apêndice B - Mídias, Divulgação e Apresentação do Instrumento.....	114
Exemplo de Mídias de Sensibilização	114
Modelos de Apresentação do Instrumento	118
Modelo de entrada da pesquisa.....	119
Referências	120



Lista de Ilustrações

Figura 1 - Modelo descritivo Teórico-Metodológico de QVT. Fonte: Ferreira, Paschoal, Ferreira, 2013.	19
Figura 2 - Trajeto Metodológico da Pesquisa.....	23
Figura 3 - Modelo Descritivo das Etapas 3 e 4 da investigação em QVT e Práticas Gerenciais	24
Figura 4. Cartografia psicométrica. Fonte: Ferreira, 2017	47
Figura 6. Percepção dos Gestores na EACGT (n=258).....	48
Figura 7 - Percepção de Organização do Trabalho em relação a faixa etária do gestor.....	50
Figura 8 - Percepção da Organização do Trabalho em relação ao tempo de serviço	51
Figura 9 - Percepção do fator de Relacionamento socioprofissional em relação à escolaridade	52
Figura 10 - Percepção da falta de apoio gerencial para atualização profissional em função da lotação	54
Figura 11 -. Distribuição da percepção de QVT na EAAV nas faixas cartográficas	55
Figura 12 - Percepção de QVT na EAAV	55
Figura 13 - Diagrama da relação entre lotação e fator de reconhecimento e crescimento profissional na EAA.....	58
Figura 14. Frequência dos NTEDs das fontes de BET dos gestores	83
Figura 15 - Frequência dos NTED das fontes de mal-estar no trabalho dos gestores.....	85
Figura 16 - Frequência dos NTEDs da percepção de melhor ação/qualidade do gestor para a QVT de seus subordinados	89
Figura 17 - Frequência das NTEDs da percepção de pior ação/defeito do gestor para a QVT de seus subordinados.....	91
Figura 18 - Screeplot da ACP da EACGT.....	109
Figura 19. Screeplot da ACP da EAAV	111
Figura 20 - Exemplo de Teaser.....	114
Figura 21 - Exemplo de E-flyer 1	115



Figura 22 - Exemplo de E-flyer 2.....	116
Figura 23 - Exemplo de E-mail marketing.....	117
Figura 24 - Exemplo de E-mail institucional com link e código de acesso para a pesquisa..	118
Figura 25 - Modelo de entrada na pesquisa em ambiente virtual.....	119



Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fatores estruturantes da origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho	20
Tabela 2 – Prevalência das características sociodemográficas e ocupacionais de gestores de uma instituição pública respondentes de <i>survey</i> em 2017	43
Tabela 3 – Características estruturantes das escalas e fatores do Inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho – IPG_Pro-QVT	45
Tabela 4 - Distribuição das médias dos fatores que compõe a EACGT.....	49
Tabela 5 - Distribuição das médias do Fator Organização no Trabalho – EACGT	50
Tabela 6 - Distribuição das médias do Fator Relações Socioprofissionais – EACGT.....	52
Tabela 7 - Distribuição das médias do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional – EACGT.....	53
Tabela 8 - Distribuição das médias dos fatores que compõem a EAAV.....	54
Tabela 9 - Distribuição das médias do Fator Organização do Trabalho – EAAV	56
Tabela 10 - Distribuição das médias do Fator Relações Socioprofissionais – EAAV	57
Tabela 11 - Distribuição das médias do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional – EAAV.....	57
Tabela 12: Distribuição das médias do Fator Práticas Habituais na Gestão do Trabalho – EAAV	59
Tabela 13 – Prevalência das características sociodemográficas e ocupacionais de gestores de uma instituição pública respondentes de <i>survey</i> em 2017.....	79
Tabela 14 – Distribuição dos NTEDs, frequência e principais vocábulos segundo os fatores fontes de BET (n=180).....	82
Tabela 15 – Principais Segmentos de Falas segundo os NTEDs das fontes de BET (n=180)	83



Tabela 16 – Distribuição dos NTEDs, frequência e principais vocábulos segundo os fatores fontes de mal-estar no trabalho (n=191)	85
Tabela 17 – Principais Segmentos de Falas segundo os NTEDs das fontes de mal-estar no Trabalho (n=181).....	86
Tabela 18 – Distribuição dos NTEDs e principais segmentos de falas segundo as percepções de melhor ação/qualidade do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) (n=176)	87
Tabela 19 – Distribuição dos NTED e principais segmentos de falas segundo as percepções de pior ação/defeito do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) (N=175)	90
Tabela 20 – Distribuição dos NTEDs, frequência e principais segmentos de falas da questão: Comentários e Sugestões(n=108).....	92
Tabela 21 – Tabela comparativa dos NTEDs das principais fontes de BET e percepções de melhor ação/qualidade do gestor segundo os fatores estruturantes de QVT.....	100
Tabela 22 – Tabela comparativa dos NTEDs das principais fontes de mal-estar no trabalho e percepções de pior ação/defeito do gestor segundo os fatores estruturantes de QVT.....	100
Tabela 23 – Extração de fatores da ACP da EACGT.....	109
Tabela 24 – Distribuição da matriz dos fatores, variância explicada e coeficiente de fidedignidade (alfa de Cronbach) da EACGT	110
Tabela 25 – Extração de fatores da ACP da EAAV	111
Tabela 26 – Distribuição da matriz dos fatores, variância explicada e coeficiente de fidedignidade (alfa de Cronbach) da EAAV	112



Resumo

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está no foco do planejamento das organizações por produzir impactos sociais e econômicos e quando analisada sob a perspectiva das práticas gerenciais nos organismos públicos pode-se elucidar mais a sua dinâmica e influência no setor terciário estatal. O objetivo geral do estudo é analisar a relação entre as práticas gerenciais e as percepções de QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho de gestores de uma instituição pública brasileira. Além dos objetivos específicos de descrever as características do contexto geral de trabalho, compreender como os gestores caracterizam sua autoavaliação, mapear as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho e caracterizar as percepções das práticas eficientes e ineficientes de gestão. Esta dissertação foi organizada sob a forma de coletânea de dois artigos. Com base na abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), utilizou-se o Inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho (IPG_Pro-QVT). Participaram 289 gestores, correspondendo a 35,63% do efetivo institucional, 42,6% do sexo masculino, idade média de 43,62 anos, 45% da área administrativa e com média de 14,36 anos de serviço público. Encontrou-se diferença significativa entre a escala de heteroavaliação e da autoavaliação ($p < 0,005$). O fator reconhecimento e crescimento profissional ($M=5,37$) e o fator organização do trabalho ($M=5,48$) foram os mais críticos na escala do contexto de trabalho e as relações socioprofissionais ($M=6,03$) a de melhor percepção. Na escala de autoavaliação, a QVT foi percebida globalmente positiva. Na parte de perguntas abertas, encontrou-se que as principais fontes de bem-estar no trabalho foram: relações socioprofissionais harmoniosas, realização profissional, oportunidade de crescimento, gestão prazerosa e sentimento de utilidade social. As fontes geradoras de mal-estar no trabalho foram: injustiça, falta de autonomia e reconhecimento institucional, desmotivação da equipe, organização de trabalho inflexível e condições de trabalho pouco adequadas. Reportando-se as práticas mais eficazes de gestão, encontrou-se: abertura ao diálogo e escuta, reconhecimento, justiça, comunicação e acesso às chefias e as práticas menos eficazes foram: desvalorização, centralização, gestão ineficiente, intransigência, autoritarismo e falta de comunicação. Os resultados direcionam para a relação paradoxal e ambígua nas percepções dos gestores sobre QVT, se por um lado avaliam o contexto geral com coexistência de mal e bem-estar no trabalho, por outro lado auto avaliam suas práticas de gestão com menos crítica e percebendo a QVT positivamente. É decisão estratégica para o setor público a formulação de políticas promotoras de saúde, bem-estar nas organizações e eficiência.

Palavras-Chave: qualidade de vida no trabalho, práticas gerenciais, bem-estar no trabalho, mal-estar no trabalho, gestor público



Abstract

Quality of Life at Work (QWL) is in the focus of the organizations planning for producing social and economic impacts and when analyzed from the perspective of managerial practices in public bodies can further elucidate their dynamics and influence in the public service. The general objective of the study is to analyze the relationship between management practices and perceptions of QWL, well-being and ill-being at work of public managers of a Brazilian institution. In addition to the specific objectives of describing the characteristics of the general work context, understand how managers characterize their self-assessment, map the sources of well-being and ill-being at work, and characterize perceptions of good practices and bad management practices. This dissertation was organized in the form of a collection of articles. From the theoretical-methodological approach of the Ergonomics of Applied Activity to Quality of Life at Work (EAA_QVT), the Inventory of Management Practices and Quality of Life at Work (IPG_Pró-QVT) was used. There were 289 managers, corresponding to 35.63% of the institutional staff, 42.6% male, mean age 43.62 years, 45% administrative area and an average of 14.36 years of public service. There was a significant difference between the hetero-evaluation and self-evaluation scales ($p < 0.005$). The recognition and professional growth factor ($M = 5.37$) and the work organization factor ($M = 5.48$) were the most critical in the general work context scale and socio-professional relations ($M = 6.03$) better perception. In the self-evaluation scale, the QWL was perceived as positive overall. In the open questions section, the main sources of well-being at work were: harmonious socio-professional relations, professional achievement, opportunity for growth, pleasant management and a sense of social utility. The sources of ill-being at work were: injustice, lack of autonomy and institutional recognition, team's demotivation, inflexible work organization and inadequate working conditions. Referring to the most effective management practices, we found: openness to dialogue and listening, recognition, justice, communication and access to leadership and the less effective practices were: devaluation, centralization, mismanagement, intransigence, authoritarianism and lack of communication. The results point to the paradoxical and ambiguous relationship in the managers' perceptions about QWL, if on the one hand they evaluate the general context with coexistence of malaise and well-being in the work, on the other hand they evaluate their management practices with less criticism and perceive the QVT positively. It is a strategic decision for the public sector to formulate policies that promote health, well-being in organizations and efficiency.

Keywords: quality of work life, management practice, well-being at work, ill-being at work, public manager



Introdução Geral

A qualidade de vida no trabalho e a gestão são construtos intimamente relacionados, interagindo entre si como produto e produtor, desvendar suas nuances e características exige aliar teoria, método e prática. Este documento buscará seguir um trajeto de pesquisa científica que compreenda parte dessa interface e sua introdução geral faz se necessária para apresentar aspectos teóricos e metodológicos fundamentais sob os quais se baseiam os artigos apresentados à posteriori.

O trabalho se dimensiona na complexidade da interação do indivíduo, organização e sociedade, convergindo e integrando racionalidades diferentes. Essas racionalidades são sustentadas por atores sociais numa imbricada rede de conexões, onde a normatização organizacional, a realidade da atividade do trabalhador, o sistema socioeconômico e político, as leis trabalhistas e a centralidade que o trabalho exerce no homem formam o alicerce de sua atuação. O trabalho é, não apenas uma característica humana, mas o traço fundamental que ordena a sociedade (Daniellou, 2004). Fisiologistas, engenheiros, ergonomistas desde o século passado estudam e buscam compreendê-lo e transformar as condições de trabalho, melhorar o maquinário e os instrumentos, conceber e adaptar os ambientes profissionais, no entanto, os acidentes e as doenças relacionadas ao trabalho (OIT, 2013), o absenteísmo, o *burnout* e o estresse no trabalho (OIT, 2016) tem aumentado significativamente no mundo.

Dentro de um cenário de inovações tecnológicas com informatização e automação no contexto da produção de bens e serviços, flexibilização e precarização das relações trabalhistas, cultura do empreendedorismo e gerencialismo infundidos, igualmente, no mundo corporativo e nas instituições estatais, os impactos negativos sobre a saúde dos trabalhadores tem sido o ponto de partida para os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e das fontes de bem-estar e o mal-estar no trabalho. Esta temática é atual e de grande interesse para as organizações



públicas, pois o modelo gerencialista apoiado na concepção neoliberal de Estado mínimo, transferiu instrumentos da administração privada para a gestão pública como forma de alcançar eficiência e economicidade, e como consequência, infundiu um caráter reificado na concepção do trabalhador, passando este a assumir um papel de recurso organizacional e sofrendo os efeitos deletérios desse sistema. Tal contexto torna as ações em QVT um objeto estratégico de intervenção nas instituições.

O presente estudo foi realizado em uma instituição pública do poder legislativo cujas diretrizes estratégicas de longo prazo tem o propósito de ampliar a sintonia da agenda do legislativo, aumentar a transparência de suas atividades, fortalecer a participação da sociedade nos processos legislativos, de fiscalização e controle, fomentar a educação política e de cidadania e aperfeiçoar a gestão organizacional. Suas atividades são distinguidas entre atividades de área-meio e atividades de área-fim, sendo que a primeira é referente ao trabalho administrativo, técnico ou de apoio e a segunda relacionada com os trabalhos legislativos diretamente vinculados à atividade fim da instituição. A investigação direcionou sua atenção ao público-alvo de gestores públicos, em virtude de ocuparem um lugar estratégico na hierarquia da Administração Pública, desempenhando funções de gerenciamento, planejamento, coordenação e controle de departamentos, serviços e seções e, por se encontrarem em um nível intermediário na estrutura organizacional vivenciam contradições e ambiguidades na execução de sua atividade de trabalho que pode influenciar na sua QVT e de seus subordinados, assim como na estrutura administrativa e cultura organizacional da instituição.

Pelo exposto, vislumbra-se a existência de uma interface entre as práticas de gestão e as percepções de QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho dos gestores públicos e de tais considerações surge o problema de pesquisa que se faz conhecer:



➤ **Como os gestores públicos percebem a QVT diante de suas práticas habituais de gestão?**

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação entre as práticas de gestão e as percepções de QVT, mal-estar e bem-estar no trabalho dos gestores públicos e como objetivos específicos foram definidos:

- (1) Descrever as características do contexto geral de trabalho;
- (2) Identificar as representações de QVT dos gestores públicos;
- (3) Representar como os gestores caracterizam a autoavaliação de suas práticas de gestão;
- (4) Mapear as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho;
- (5) Caracterizar as percepções de práticas eficientes e ineficientes de gestão.

De forma a alcançar os objetivos da pesquisa, buscou-se alinhar o método com a importância de se compreender as representações sob a ótica dos gestores da instituição escolhida como campo de pesquisa. Neste sentido, utilizou-se um recorte de abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), proposta por (Ferreira, 2016, 2008) originada das pesquisas no Ergo Public do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e desenvolvida com base em projetos filiados ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A EAA_QVT preconiza o conceito de QVT sob 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, 2016, p.170).



A primeira direciona para a dimensão institucional, onde a QVT deve adquirir um caráter sustentável e transversal na estrutura organizacional, ancorada em normatizações administrativas coletivamente pactuadas e institucionalizada por meio de política e programa. Sob esta ótica, a QVT orienta-se para os fatores estruturantes que impactam nas vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, tais como: as condições, a organização, as relações socioprofissionais de trabalho, o reconhecimento e crescimento profissional, devendo ser incorporada nos modelos de gestão e na cultura organizacional.

A segunda dimensão enfoca as representações dos trabalhadores que expressam suas vivências, experiências, fatos marcantes e histórias nos seus contextos de trabalho, filiando-se no campo das ciências cognitivas e da teoria piagetiana da equilibração cognitiva, em que as representações do mundo do trabalho são construídas pelos indivíduos por meio de conceitos, saberes, expectativas, crenças e vivências de bem-estar ou mal-estar. Essa dimensão das representações em EAA_QVT comporta três modalidades distintas: (1) representações descritivas do contexto de trabalho; (2) representações do custo humano do trabalho (CHT); e (3) representações operativas das situações do trabalho (Ferreira, 2016).

O modelo descritivo-metodológico da EAA_QVT que orienta a condução do diagnóstico de QVT tem sua concepção filiada às ideias de Amalberti, Montmollin e Theureau que argumentam que a intervenção em ergonomia tem quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular, assim como, possui papel heurístico de explicar o mecanismo e os fatores constitutivos de QVT (Ferreira, 2016). O modelo, exemplificado na figura 1, explicita as dimensões analíticas, os fatores e métodos de investigação da QVT e na tabela 1 descrevem-se os principais fatores da origem das representações de mal-estar e bem-estar no trabalho.

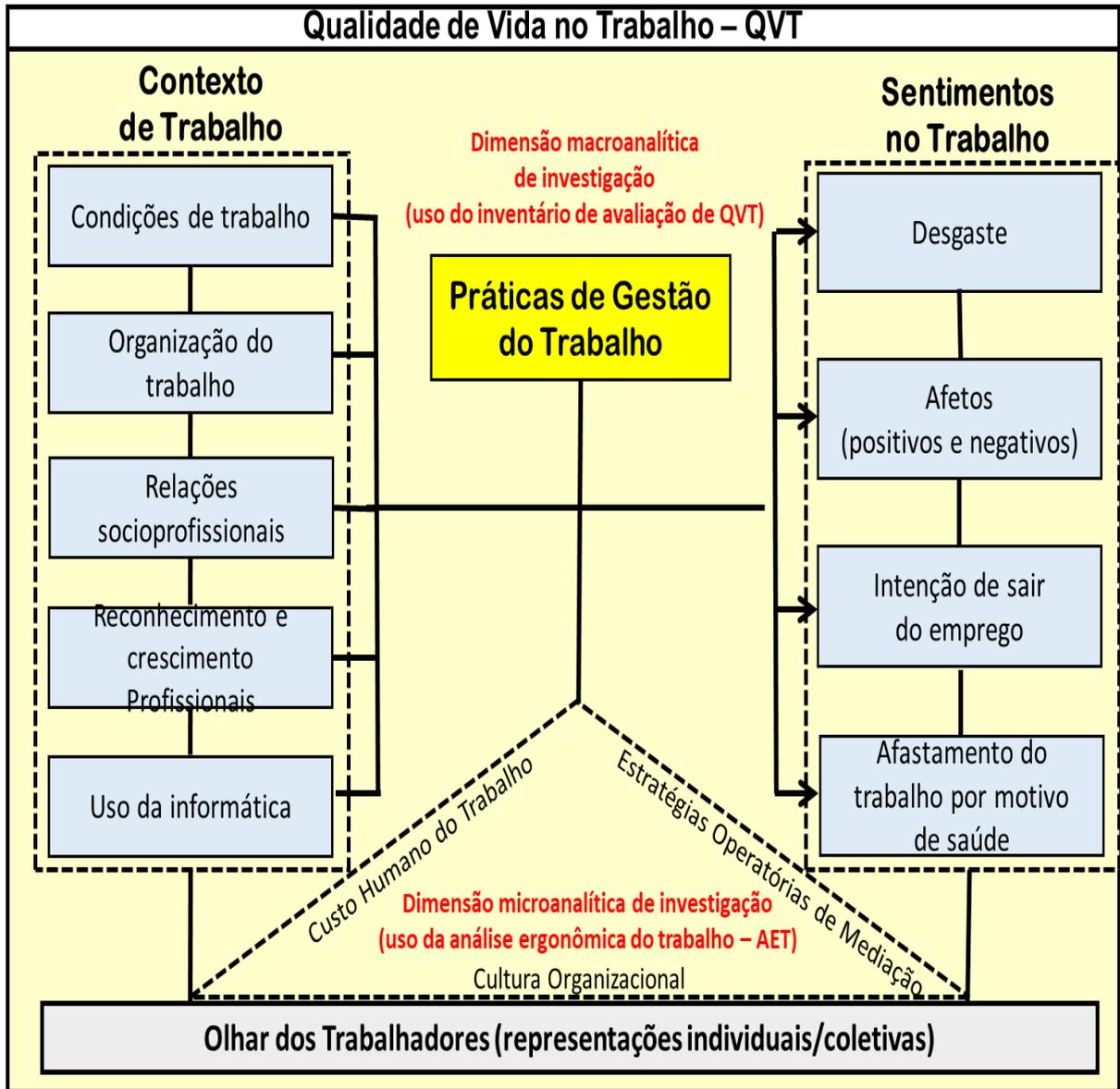


Figura 1 - Modelo Descritivo Teórico-Metodológico de QVT. Fonte: Ferreira, Paschoal, Ferreira, 2016.



Tabela 1 - Fatores estruturantes da origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho

Fatores	Elementos
Condições de trabalho e suporte organizacional	<p><u>Equipamentos arquitetônicos</u>: ex. piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, layouts</p> <p><u>Ambiente físico</u>: espaços de trabalho, iluminação, temperatura, acústica, ventilação</p> <p><u>Instrumental</u>: ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos informacionais, mobiliário complementar</p> <p><u>Matéria-prima</u>: materiais, bases informacionais</p> <p><u>Suporte organizacional</u>: suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e benefícios</p>
Organização do trabalho	<p><u>Missão, metas e objetivos organizacionais</u>: qualidade e quantidade, para metragens</p> <p><u>Trabalho prescrito</u>: planejamento, tarefas, regras formais e informais, procedimentos técnicos e prazos</p> <p><u>Tempo de trabalho</u>: jornada-duração e turnos, pausas, abonos e férias</p> <p><u>Processos de trabalho</u>: ciclos, etapas, ritmos, pressão</p> <p><u>Gestão do trabalho</u>: controle, supervisão, fiscalização, disciplina</p> <p><u>Padrão de conduta</u>: conhecimento, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajas/vestimentas</p>
Relações socioprofissionais de trabalho	<p><u>Relações hierárquicas</u>: chefias imediatas e superiores</p> <p><u>Relações com os pares</u>: colegas de trabalho, membros de equipe</p> <p><u>Relações externas</u>: cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e consumidores de produtos e serviços</p>
Reconhecimento e crescimento profissional	<p><u>Reconhecimento</u>: do trabalho realizado, empenho, dedicação, da hierarquia, da instituição, dos cidadãos-usuários, dos clientes e consumidores, da sociedade</p> <p><u>Crescimento profissional</u>: uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreiras</p>
Uso da informática	Qualidade dos aplicativos e equipamentos, suporte organizacional, rede elétrica, perda de dados, usabilidade, conexão, uso de mídias sociais, compatibilidade
Práticas de gestão	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 de tempo livre.
Cultura organizacional	<p><u>Linguagem e simbolismo</u>: jargões, padrões, estilos de comunicação, códigos, produção de signos linguísticos, senso comum</p> <p><u>Comportamento</u>: inter-relação de ação e simbolismo, estilos de trabalho, perfis gerenciais, padrões de conduta e procedimentos, modos de controle, modalidades de cooperação.</p> <p><u>Valores organizacionais</u>: respeito, cordialidade, disciplina, rigidez, equidade, fidelidade, continuidade, autonomia, liberdade, inovação</p> <p><u>Crenças</u>: personalização das relações sociais (apadrinhamento), relação espaço público e espaço privado, jeitinho brasileiro, patrimonialismo na esfera pública, arquétipo de 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><u>Ritos</u>: entradas e saídas da organização, eventos culturais, rituais administrativos</p>

Fonte: Adaptado do livro Qualidade de Vida no Trabalho, Ferreira 2016



O presente estudo está inscrito na linha de pesquisa de processos de trabalho, ergonomia da atividade e saúde do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, assim estudar a QVT dos gestores do poder público brasileiro justifica-se por sua relevância social, institucional e acadêmica. Do ponto de vista social, as transformações na administração pública por meio da crise socioeconômica atual, as mudanças nas relações trabalhistas oriundas da reestruturação produtiva, o gerencialismo no setor público, as mudanças tecnológicas com crescimento exponencial, todos esses fatores geradores de novas exigências e desafios aos gestores públicos, podem impactar nas suas percepções de QVT e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. Em relação a sua importância para a instituição pública, especificamente num contexto de remodelamento da estrutura estatal, é fundamental conhecer o contexto, a atividade e as percepções dos gestores para dar subsídios no fomento e promoção de ações em QVT desses *stakeholders* institucionais e de todos os servidores, bem como é relevante a compreensão do fenômeno para o alcance da missão e objetivos organizacionais. Na perspectiva acadêmica, estudos em QVT permitem a produção de novos conhecimentos científicos e o aprimoramento da compreensão do construto no campo das ciências com base na ergonomia da atividade.

Este manuscrito que fundamenta a dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília foi desenvolvido no formato de coletânea de dois artigos, sendo composto de dois artigos que serão submetidos nas respectivas revistas científicas:

- Artigo 1: Práticas Gerenciais e Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho do Gestor Público.
 - Revista de Administração de Empresas – RAE, classificação: Qualis A2



➤ Artigo 2: Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho: uma perspectiva das Práticas Gerenciais no Setor Público

- Revista Psicologia: Organização e Trabalho – RPOT, classificação: Qualis A2

Ressalta-se que a construção dos artigos seguiu as normas orientadoras de submissão das respectivas revistas, excetuando-se no tamanho e na formatação do presente manuscrito de forma a manter a uniformidade e o primor documental. As referências de cada artigo foram inseridas ao final do manuscrito no capítulo final de referências evitando assim a duplicidade de escrita. Cabe explicitar que por se tratar de artigos com temáticas que guardam similitudes, alguns aspectos teóricos e de estilo de redação podem se repetir ao longo do documento e, portanto, a autora assinala como uma limitação de seu manuscrito.

O trajeto metodológico dessa pesquisa foi realizado em quatro etapas: (1) análise semântica do instrumento; (2) análise fatorial exploratória do instrumento; (3) análise macro-analítica de investigação de QVT através da parte dos itens fechados do instrumento de pesquisa; (4) análise macro-analítica das representações de bem-estar, mal-estar no trabalho e das práticas eficientes e ineficientes de gestão por meio das itens abertos do instrumento.

A pesquisa desenvolveu sua instrumentalização, preparação e coleta de dados do período de março a agosto de 2017, seguida do tratamento, processamento e análise dos dados, o que forneceu a base de conhecimento do objeto de pesquisa, finalizando com a execução deste manuscrito. Na figura 2, ilustra-se este trajeto metodológico com base na instrumentação psicológica para pesquisas científicas (Pasquali, 1996, 2010).

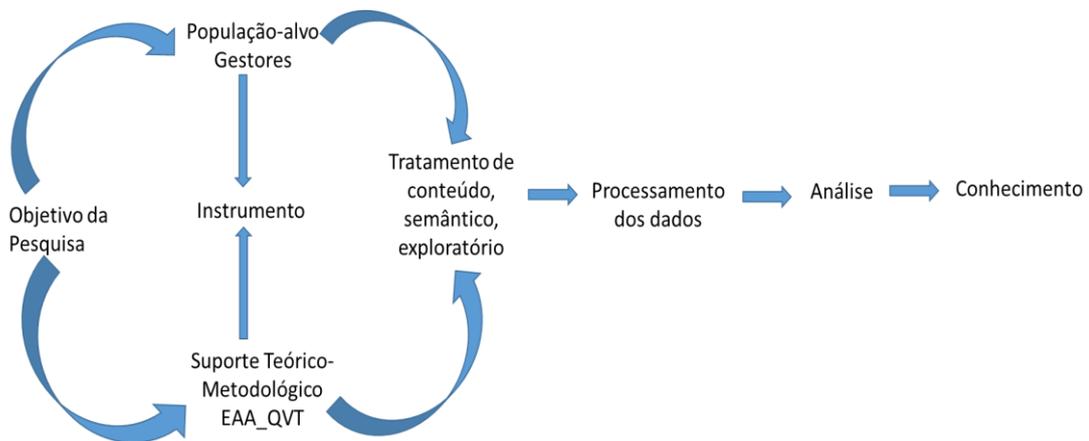


Figura 2 - Trajeto Metodológico da Pesquisa

Na primeira etapa, realizou-se uma análise semântica objetivando a compreensão dos itens e a pertinência dos mesmos ao atributo QVT e práticas de gestão, os quais se pretendem avaliar. A análise semântica visa verificar a adequação de compreensão dos itens de acordo com o construto que se deseja medir (Pasquali, 1996). Assim, realizou-se a análise com uma amostra constituída de cinco sujeitos: 3 gestores, 1 psicólogo e 1 servidor do setor de pessoal da instituição. Nesta análise, buscou-se a adaptação da linguagem de forma que os itens fossem inteligíveis aos diferentes extratos da população-alvo na instituição, adequando o nível de compreensibilidade dos itens, abreviações, gíria profissional, jargões e termos próprios da cultura organizacional.

A análise fatorial exploratória objetivou verificar o comportamento da estrutura de correlações das variáveis do instrumento na amostra deste estudo, observando a inter-relação entre as variáveis que compunham os fatores como representantes de dimensões conceituais teóricas dentro dos dados. Os fatores ancorados no suporte teórico da EAA_QVT foram analisados em relação a sua capacidade fatorial de manter a informação teórica com o seu número de variáveis proposto. Não foi objeto deste estudo a validação do instrumento em

virtude da limitação numérica da amostra de gestores (Pasquali, 2010). As descrições das duas primeiras etapas estão pormenorizadas no apêndice desse manuscrito.

A terceira e quarta etapas constituíram-se na realização da análise na dimensão macro-analítica do instrumento, onde o método de coleta de dados foi a aplicação do instrumento IPG_Pró-QVT, desenvolvido no contexto do Grupo de Pesquisa do ErgoPublic e do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (Ecos) da Universidade de Brasília, de natureza quanti-qualitativa e composto de 40 itens abertos e 5 itens fechados. Nos itens fechados, o respondente expressa-se com respostas em escala psicométrica do tipo Likert com ancoragem de 11 pontos e nos itens abertos consistindo em cinco perguntas com liberdade de expressão escrita das respostas, conforme descrito na figura 3. Tais etapas foram os subsídios que constituíram os artigos dessa dissertação.

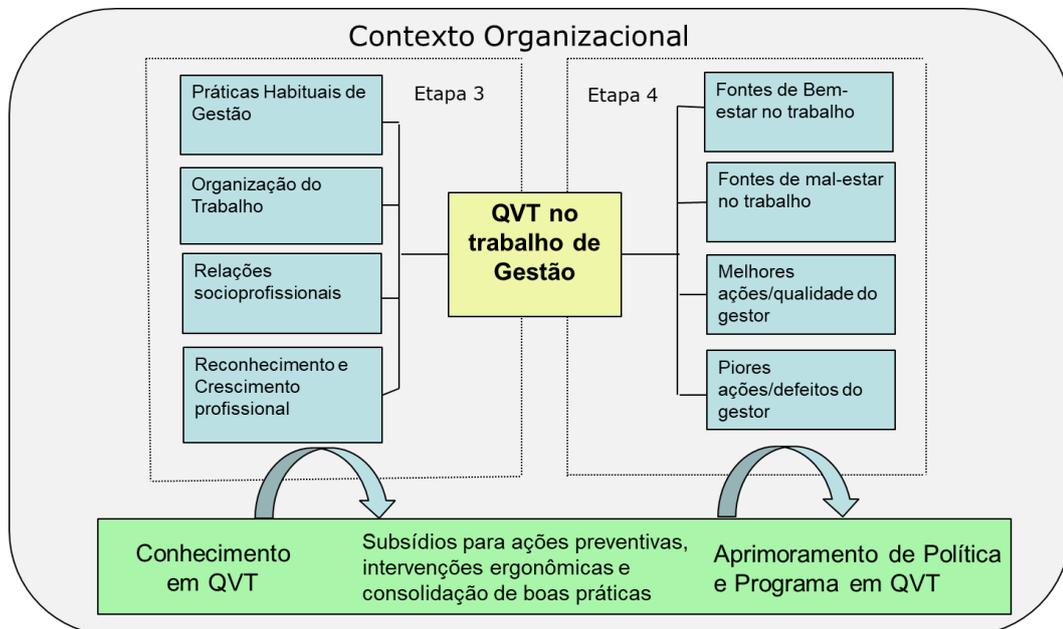


Figura 3 - Modelo Descritivo das Etapas 3 e 4 da investigação em QVT e Práticas Gerenciais



O ponto de partida e de chegada deste documento é a QVT, um tema que está na pauta das agendas dos dirigentes do setor público e privado. Especificamente, a promoção em QVT nas organizações públicas tem o potencial de promover desenvolvimento, eficiência, economicidade e cidadania para servidores, gestores, dirigentes e cidadãos. Esta pesquisa ao olhar através da lente do gestor público traz à tona suas vivências, experiências, afetos e saberes que permitem conhecer com maior profundidade sua compreensão sobre a temática e como ela se processa no contexto organizacional. Por fim, esse diagnóstico em QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho tem a possibilidade de produzir subsídios para o conhecimento e consolidação das práticas eficientes de gestão, fomento de ações preventivas, intervenção ergonômica e mudança nos modelos de gestão organizacional inadequados.

É melhor tentar e falhar, que preocupar-se a ver a vida passar. É melhor tentar, ainda que em vão, que sentir-se fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver.

Martin Luther King



Artigo 1 - Práticas Gerenciais e Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho do Gestor Público

Resumo

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um tópico atual que polariza a atenção das organizações, da academia e da sociedade por produzir impactos sociais e econômicos. Assim, investigá-la sob a perspectiva das práticas gerenciais no setor público permite conhecer mais de suas inter-relações e dinâmica. O estudo objetivou analisar a relação entre as práticas gerenciais e as percepções de QVT de gestores de uma instituição pública no Brasil. Utilizou-se o instrumento Inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho (IPG_Pro-QVT) baseado no referencial teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT). Participaram 289 gestores (35,63%), 42,6% do sexo masculino, idade média de 43,62 anos, 45% da área administrativa e com média de 14,36 anos de serviço público. Encontrou-se diferença significativa entre a escala de heteroavaliação e de autoavaliação ($p < 0,005$). O fator reconhecimento e crescimento profissional ($M=5,37$) e o fator organização do trabalho ($M=5,48$) como os mais críticos na escala de heteroavaliação do contexto de trabalho e as relações socioprofissionais ($M=6,03$) a de melhor percepção. Na escala de autoavaliação, a QVT foi percebida globalmente positiva. Paradoxal e ambíguo foram as percepções dos gestores sobre QVT, se por um lado avaliam o contexto geral com coexistência de mal e bem-estar no trabalho, por outro lado auto avaliam suas práticas de gestão com menos crítica e percebendo a QVT positivamente. Intervenções ergonômicas e ações promotoras de saúde e QVT são decisões estratégicas para o setor público.

Palavras-Chave: qualidade de vida no trabalho; práticas gerenciais; gestão pública; bem-estar no trabalho; mal-estar no trabalho



Management Practices and Quality of Work Life of Public Manager

Abstract

Quality of Work Life (QWL) is a current topic that polarizes the attention of organizations, academia and society for producing social and economic impacts. Thus, investigating it from the perspective of managerial practices in the public sector allows us to know more about their interrelationships and dynamics. The study aimed to analyze the relationship between management practices and the perceptions of QWL of public managers of an institution in Brazil. We used the Inventory of Management Practices and Quality of Work Life (IPG_Pró-QVT) based on the theoretical-methodological approach of the Ergonomics of Applied Activity to Quality of Work Life. Participants were 289 managers (35.63%), 42.6% male, mean age 43.62 years, 45% administrative area and an average of 14.36 years of public service. There was a significant difference between the hetero-evaluation and self-evaluation scales ($p < 0.005$). The recognition and professional growth factor ($M = 5.37$) and the work organization factor ($M = 5.48$) were the most critical in the general work context and the socio-professional relations factor ($M = 6.03$) the one of better perception. In the self-evaluation scale, the QWL was perceived as positive overall. Paradoxical and ambiguous were the managers' perceptions about QWL, for one hand they evaluated the general context with coexistence of ill-being and well-being at the work, on the other hand they evaluated their management practices with less criticism and perceived QWL positively. Ergonomic interventions and health promotion actions and QWL are strategic decisions for the public service.

Key Words: quality of life at work; management practices; public management; well-being at work; ill-being at work



Gestão y Calidad de Vida Laboral del Gestor Público

Resumen

La calidad de vida laboral (CLV) constituye un tema actual que polariza la atención de las organizaciones, la academia y la sociedad por producir impactos sociales y económicos. Así, investigarla bajo la perspectiva de las prácticas gerenciales en el sector público permite conocer más de sus interrelaciones y dinámica. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre las prácticas de gestión y las percepciones de CVL de gestores de una institución pública en Brasil. Se utilizó el instrumento Inventario de Prácticas Gerenciales y Calidad de Vida en el Trabajo (IPG_Pro-QVT) fundamentado en el enfoque teórico-metodológico de la Ergonomía de la Actividad Aplicada a la Calidad de Vida en el Trabajo. Participaron 289 gestores (35,63%), 42,6% del sexo masculino, edad media de 43,62 años, 45% del área administrativa y con promedio de 14,36 años de servicio público. Se encontró una diferencia significativa entre la escala de evaluación del contexto general y la autoevaluación ($p < 0,005$). El factor reconocimiento y crecimiento profesional ($M = 5,37$) y el factor de organización del trabajo ($M = 5,48$) fueron los más críticos en la escala del contexto general de trabajo y las relaciones socioprofesionales ($M = 6,03$) la de mejor percepción. En la escala de autoevaluación, la CVL fue percibida globalmente positiva. Paradoxal y ambiguo fueron las percepciones de los gestores sobre CVL, si por un lado evalúan el contexto general con coexistencia de mal y bienestar en el trabajo, por otro lado auto evalúan sus prácticas de gestión con menos crítica y percibiendo la CVL positivamente. Intervenciones ergonómicas y acciones promotoras de salud y CVL son decisiones estratégicas para el sector público.

Palabras Clave: calidad de vida laboral; prácticas gerenciales; gestión; bienestar en el trabajo; malestar en el trabajo



Introdução

Desde a década de 1950, quando emergiu o construto de Qualidade de Vida no Trabalho, este têm sido objeto de investigações em diversos contextos organizacionais e categorias profissionais, essa preocupação crescente com a QVT traz uma perspectiva importante no conhecimento e enfrentamento dos efeitos nocivos que sua ausência provoca no indivíduo e na instituição. Entretanto, as teorias e pesquisas precisam de um maior alinhamento entre prática e teoria de forma a abranger a complexa gama de questões e demandas da atuação de trabalhadores e gestores nas políticas, práticas e contextos organizacionais.

Os fundamentos e características da gestão evoluíram ao longo do tempo, entre a organização científica taylorista e o gerencialismo moderno, as modalidades de exercício e a natureza do poder gestor se transformaram consideravelmente (Gaulejac, 2007). Por conseguinte, o gestor passa a ser visto como o principal responsável por todo o processo de eficácia e desenvolvimento organizacional (Blake & Mouton, 1988; Reddin, 1981), havendo expectativas do desempenho na solução de problemas organizacionais, bem como atuação na satisfação individual e coletiva de seus subordinados. Por sua posição intermediária na cadeia hierárquica das corporações, desempenha papéis de comando, controle e planejamento assim como a execução de metas, tarefas e responsabilidades impostas pela organização, o gestor está constantemente vivenciando a incompatibilidade de funções, algumas colidindo diretamente com seus aspectos psicológicos e éticos. A pressão organizacional, as expectativas de seus subordinados, a compatibilização da vida laboral e pessoal e a incerteza profissional são situações vivenciadas nas práticas gerenciais que podem influenciar a qualidade de vida no trabalho.

O gestor público brasileiro convive com um país imerso em constantes crises: crises políticas, econômicas, éticas, crises cujas ramificações penetram na instituição e influenciam



seu comportamento e ação. Ressalta-se que os gestores brasileiros têm como agravante alguns aspectos culturais do país, tais como o predomínio do afetivo, irracional e místico, o passivismo, o fatalismo, a neutralidade e o “jeitinho” brasileiro (Rodrigues, 2008). É com esse *background* que o artigo propõe analisar as práticas gerenciais e as percepções de Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores públicos de uma instituição pública brasileira e identificar as representações desses gestores sobre os fatores estruturantes de qualidade de vida no trabalho, utilizando a abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) (Ferreira, 2016), tendo em vistas amplos estudos no setor público apoiados nesta abordagem, sem contudo ter um enfoque particular nas práticas do gestor público brasileiro. O estudo em QVT no nível gerencial público traz subsídios para o processo de conhecimento, fomento e implantação das mudanças organizacionais, sociais e de natureza individual e coletiva, necessárias à melhoria do bem-estar no trabalho e eficiência institucional.

A Dinâmica da Gestão: uma Área do Conhecimento

A gestão como área de conhecimento surgiu a partir do início do século XX em decorrência da revolução industrial, da consolidação do capitalismo moderno, das novas relações trabalhistas e da necessidade do desenvolvimento de ferramentas normativas e de ação para os dirigentes das organizações. O desenvolvimento desse conhecimento foi difundido através do campo da administração e das ciências da gestão. Com a revolução industrial, que mudou a configuração do mundo do trabalho, transferindo a economia artesanal e de pequenas oficinas para as fábricas, usinas e grandes indústrias, Frederick Taylor inaugurou, em 1903, a primeira teoria administrativa cujo enfoque estava na fragmentação, decomposição e racionalização das tarefas, cujo intuito consistia em maximizar a eficiência e produtividade industrial. O gestor passa, então, a ser peça-chave na engrenagem propulsora deste padrão de



desempenho regido pelo *the best way*, ou seja, a melhor maneira de execução das tarefas para alcançar a eficiência (Chiavenato, 1999).

Henri Fayol, em 1916, inaugura um movimento que enfatiza a estrutura organizacional, descrevendo seis operações básicas: operação técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa. Para Fayol (1949) era primordial definir exatamente o trabalho do chefe, caracterizando sua função direcional das atividades diversas com as quais estava sempre relacionado, assinalava que a gestão está intimamente ligada ao ato administrativo considerado a função mais importante, posto que coordena e integra as demais, classicamente o descreveu como o processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na década de 1930, surge, através de Elton Mayo e Kurt Lewin, uma tendência da gestão com ênfase nas pessoas que teve seu início com a teoria das relações humanas. Como consequência, os gestores deveriam se adaptar e adquirir habilidades e competências para as relações humanas no trabalho e desenvolver técnicas para motivar os chamados “recursos humanos” (Chiavenato, 1999; Davel & Melo, 2005).

Contudo, o conhecimento normativo de gestão e as ferramentas e processos de trabalho dele oriundo eram eminentemente de natureza prescritiva e não refletiam o trabalho real e cotidiano dos gestores. Rosemary Stewart pesquisou as agendas de trabalho de gestores e concluiu que os gestores passam a maior parte do tempo discutindo ideias, quer em discussões informais, em reuniões ou ao telefone, raramente tem tempo a sós, são frequentemente interrompidos e tem trabalho diversificado e fragmentado (Davel & Melo, 2005). Mintzberg (1977) confirmou essa lacuna através da observação direta da rotina diária laboral de cinco gestores acompanhando-os por cinco semanas, ele concluiu que os gestores trabalham em ritmo inexorável com atividades que se caracterizam pela brevidade, variedade e fragmentação, estando firmemente voltadas para a ação, não apresentando inclinações para atividades de



reflexão. O trabalho gerencial envolve a execução de uma série de atividades rotineiras, ritualistas e cerimoniais com decisões tomadas em curto prazo e com julgamento pessoal e intuitivo, os gestores preferem a mídia verbal ao sistema formal de informações gerenciais, além de interagir intermediando as relações entre suas organizações e as redes exteriores de contato. Acresce que os gestores não lidam com tecnologias específicas e não produzem diretamente bens e serviços, vivenciam a ambiguidade na utilização de seu tempo livre, em função de suas obrigações e reponsabilidades no trabalho, envolvem-se em uma carga inesperada de tarefas imprevisíveis, de natureza variável, exigindo competências diversas, onde sua atenção é desviada constantemente, produzindo um trabalho descontinuado e intermitente (Davel & Melo, 2005; Mintzberg, 1977; Motta, 1977).

As particularidades do trabalho gerencial fizeram com que esse grupo social se tornasse importante fator nos processos de reestruturação que passa o sistema capitalista contemporâneo. Tal reestruturação baseada na qualidade total, redução do efetivo de trabalhadores, achatamento da estrutura organizacional, redução dos níveis hierárquicos, terceirização dos serviços, *downsizing*, exigência de competências tecnológicas, racionalização e flexibilização das práticas de gestão, exacerbam os conflitos, tensões, estresse no trabalho do gestor atual.

Do Gestor ao Trabalho Prescrito da Gestão

Classicamente, os gestores são identificados como executores de funções administrativas essenciais de previsão, organização, comando, coordenação e controle, estabelecidas pela industrialização dentro da divisão complexa do trabalho (Fayol, 1970). Outros autores abordam o gerente como coordenador de recursos e esforços da empresa, na direção de resultados economicamente significativos (Drucker, 1963). Na visão de Mintzberg (1990), o gestor desempenha diversos papéis organizacionais de natureza interpessoal, informacional e decisória, envolvendo a execução de uma gama de obrigações rotineiras, negociações,



processamento de informações, empreendedorismo e decisões organizacionais. Nesta visão, o gerente representa simbolicamente a organização, motiva, mobiliza e dá o exemplo. Atua como agente de ligação, criando uma rede de informações dentro e fora da organização. Assume papel empreendedor, negociador e regulador das adversidades de produção e de pessoal (Davel & Melo, 2005; Mintzberg, 1990).

Ao se definir o trabalho de gestão, Aktouf (1996) associa-o ao processo ativo de determinar e conduzir a direção a ser tomada por uma empresa para o alcance de seus objetivos institucionais, assinala que as atividades gerenciais estão relacionadas com processos de liderar, comunicar, controlar, administrar, governar, manipular, dispor, desempenhar e planejar. O trabalho gerencial é ainda descrito como em uma dinâmica contínua entre a atuação cotidiana do gestor, a interação com seus subordinados, a simbolização da realidade social a qual está inserido, a dominação que exerce e a que está sujeito e a assimilação no processo do aprendizado (Davel & Melo, 2005). Para Garay (2012), a tarefa de gestão tem a responsabilidade de assegurar a boa direção das instituições produtivas de bens e serviços. Blake e Mouton (1988) definem o trabalho de gestão orientado por três esferas: a primeira é voltada para a produção e seus resultados, a segunda é direcionada às pessoas e o relacionamento interpessoal no trabalho com subordinados, pares e consumidores e a terceira refere-se ao uso da autoridade e hierarquia para atingir as metas organizacionais. Chiavenato (1999) acrescenta que as atividades de gestão não se aplicam tão somente ao alto executivo e dirigente, mas também ao gestor de primeira linha, em outras palavras, aplicam-se aos gestores que se encontram em qualquer nível da organização.

Nesse sentido, a existência de um grupo identificado como gestores e sua função gerencial tem sido um aspecto significativo da organização do trabalho e da sociedade desde o início do século passado e apesar de muitos estudos sobre a natureza de suas práticas, a função gerencial



permanece abrangente, ambígua e singular. É mister ressaltar que existem diferentes denominações da palavra administração, gestão ou gerência assim como gestor, gerente, administrador, dirigente, executivo, tais conceitos e evolução dos vocábulos para alguns autores convém serem distinguidos, enquanto que, para outros, essas diferenças não têm razão de ser em virtude da similaridade da atividade onde quer que ela seja exercida, assim como pela grande proximidade de suas definições (Aktouf, 1996). Dessa forma, para condução desse estudo, esses conceitos foram adotados como sinônimos e substitutos entre si. Acresce-se que o conceito de práticas gerenciais adotado neste estudo se insere no processo social do trabalho e constitui um processo de atuação, interação, tomada de decisões e atos administrativos tendo em vista as demandas do contexto de trabalho, os recursos disponíveis, os objetivos organizacionais e as estratégias para alcançá-los.

Especificidades da Prática Gerencial Pública Contemporânea

Com o capitalismo monopolista mundial se agigantando, pensamentos neoliberais de Estado mínimo e auto regulação de mercado alocador de recursos necessários ao crescimento econômico e social, promotor de eficiência, justiça e riqueza começam a emergir no início do século XX. Paralelamente, o ideário gerencialista se estabelece no campo da gestão pública com o movimento estadunidense “reinventando o governo” cujos elementos estruturantes de: ênfase nas escolas de administração, empresas de consultoria, “gurus” empresariais e da mídia de negócios, fornece subsídios para o estabelecimento do movimento gerencialista no Estado, na qual consolida a crítica às organizações burocráticas, dissemina a cultura do *management*, dos modismos gerenciais e da idealização do agente público como gerente de sucesso. Com esses pilares, na década de 1960, emergiram as bases de um novo modelo de gestão pública cujo enfoque se dirigia para a reforma do Estado e reorganização do serviço público, iniciado pelas reformas empreendidas no Reino Unido e Estados Unidos, o *welfare state* e a burocracia



Weberiana deram espaço a mudanças neoliberais que promoveram a descentralização do Estado, o estabelecimento de medidas administrativas que buscavam a eficiência do setor público e o uso de ferramentas do mundo corporativo na máquina estatal (Bresser-Pereira, 1996a; Mezzomo Keinert, 2007; Spink, 2000). O modelo britânico tornou-se vanguarda para outros países instituindo ações como o *financial management initiative* e *next steps* que introduziram sistemas de informações gerenciais informatizados, descentralização e delegação das decisões (Paes de Paula, 2005). O movimento da *New Public Management* tinha como perspectivas: o enxugamento do tamanho do Estado com transferência de serviços operacionais para o setor privado; melhoria na relação entre custo e eficiência na produção de bens e serviços públicos com maior controle fiscal e transparência nos gastos de recursos públicos; internacionalização da economia com a remoção das barreiras de proteção comercial e flexibilização de contratos de trabalho. Estruturou a privatização das estatais com a criação de agências do governo e terceirização dos serviços públicos, na qual havia distinção clara entre as atividades de planejamento e execução governamentais, definindo as unidades operacionais e os centros de poder formuladores das políticas públicas (Paes de Paula, 2005). Espalhando-se pela Europa, Américas e Oceania, em todos os países seus fundamentos estavam inseridos na cultura do empreendedorismo de forma a garantir o controle, eficiência, competitividade e eficácia máximos (Harvey, 2008; Paes de Paula, 2005).

No Brasil, esse movimento ganhou destaque, a partir de 1990, em meio à crise econômica brasileira que vivenciou um período de estagnação da renda per capita e elevação da inflação entre 1979 e 1994 (Bresser-Pereira, 1996a, 1996b, 2002). A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira ocorreu no final dos anos de 1960, por meio do Decreto-Lei 200 de 1967, cujos princípios eram de racionalidade administrativa, rigidez no planejamento e orçamento, descentralização e controle dos resultados (Paes de Paula, 2005).



Com a articulação política da formação de uma aliança social-liberal alinhada com as recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos, foi apresentado, em 1995, o Plano Diretor de Reforma do Estado (Bresser-Pereira, 1996a, 1996b), que visava delinear as atividades governamentais em duas linhas: (1) atividades exclusivas do Estado (legislação, fiscalização, regulação, fomento e formulação das políticas públicas) e (2) atividades não-exclusivas do Estado (saúde, educação, assistência social, atividades científicas, limpeza, manutenção, transporte, vigilância, serviços de apoio técnicos) que poderiam ser executados pelo tanto pelo setor privado quanto pelas autarquias, fundações ou organizações sociais que integrariam o setor público não-estatal (Mezzomo Keinert, 2007; Paes de Paula, 2005). O Estado deveria enfatizar o profissionalismo, aprendizado administrativo, empreendedorismo e uso de práticas de gestão do setor privado (Bresser-Pereira, 1996b). Diante das mudanças de caráter econômico-financeiro e administrativo-organizacional da reforma do Estado na Nova Administração Pública, emergem as mobilizações sociais pela participação popular na gestão pública (Mezzomo Keinert, 2007; Spink, 2000)

Em meio a este cenário, a função gerencial pública adquire novas especificidades e essas mudanças na tarefa objetiva do gestor público promoveram novos princípios no contexto, condições e organização do trabalho que não se ajustam aos conceitos tradicionais do serviço público. A clássica forma de “como fazer” agora habita em uma organização em transformação econômico-político-social que, em certa medida, gera instabilidades suscitando a reestruturação do trabalho desses gestores públicos. Surgem de forma acelerada exigências por resultados e eficiência dos serviços públicos, visão de satisfação dos cidadãos-clientes, valorização da formação e treinamento de administradores públicos com características de especialistas tecnopolíticos. Estas propostas de mudanças nas práticas cotidianas dos gestores públicos inserindo valores gerenciais, identificados pela primazia do cliente e mercado, tais como a



gestão pela excelência, qualidade total, flexibilidade, horizontalização das estruturas administrativas e maior participação popular no controle de resultados, exerceram pressão sobre a performance dos ocupantes de cargos de chefia no setor público (Davel & Melo, 2005; Rodrigues, 2008). Tal reformulação gerou impactos na estruturação da carreira gerencial, no contrato psicológico e no bem-estar dos gestores. Esses atores sociais se inscrevem numa lógica de dominação oriunda do desenvolvimento do sistema capitalista, como um mediador dos interesses públicos, mas também como um agente reprodutor da ideologia desse sistema (Gaulejac, 2007; Willmott, 1997), onde as práticas cotidianas dos gerentes públicos advêm de sua compreensão das mudanças histórico-sociais em que ele está inserido e sua capacidade de saber como atuar frente a esse contexto. E, são essas mudanças no cotidiano do gestor público que podem impactar e influenciar na QVT e no bem-estar dos trabalhadores nas organizações públicas.

Qualidade de Vida no Trabalho: Dimensões Estruturantes

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido objeto de muitos trabalhos acadêmicos e experimentos em diversos contextos de trabalho desde a década de 1970, ao mesmo tempo constatamos que os conceitos fornecidos pela literatura mostram sua complexidade e abrangência, estando dispostos ao longo de um *continuum* bipolar, de um lado os fatores sociais, do lado oposto os aspectos psicológicos da dimensão pessoal, entre eles uma ponte ligando ambos polos onde a QVT remete ao processo pelo qual a organização responde às necessidades dos trabalhadores (Blanch, 2013; Ochoa & Blanch, 2016). É certo que ainda não há consenso entre os autores quanto a definição de seu construto, para alguns autores a QVT está relacionada com a percepção de satisfação com o trabalho (Lawler, 1982; Martel & Dupuis, 2006; Zhao, Sun, Cao, Li, Duan, Fan, & Liu, 2013), para outros QVT é a esperança das organizações atingirem alta produtividade aliada a motivação e satisfação no trabalho (Nadler & Lawler,



1983), QVT é inserida no contexto de qualidade de vida como um elemento que consiste em um estado de satisfação geral pelo desenvolvimento das potencialidades pessoais no trabalho (Ardila, 2003), QVT é entendida como a percepção de bem-estar pessoal alinhada à um conjunto de escolhas dentro de boas práticas, políticas e serviços de gestão de pessoas, contemplando as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais (Limongi-França, 1996, 2012, 2013), QVT aparece associada ao comprometimento e sentimento de pertencimento organizacional (Hsu & Kernohan, 2006; Steers, 1977; Zhao et al., 2013), QVT é conceituada pela satisfação, motivação profissional e percepção de contribuição social do trabalho (Tongo, 2013), QVT é relacionada a aspectos como salário, estabilidade, satisfação e segurança (Gómez-Salcedo, Galvis-Aponte, & Royuela, 2017), QVT é associada ao adequado gerenciamento de pessoas e elemento indispensável para a produtividade, competitividade e sucesso empresarial (Fernandes, 1996). Destaca-se, portanto, que por sua subjetividade e multidimensionalidade estruturante, esse construto permite diversas perspectivas de investigação científica.

Os primeiros estudos científicos analisando a influência das condições de trabalho na produtividade industrial ocorreram entre 1924 e 1927, na Western Electric Company, realizados por Elton Mayo, suas premissas fundamentais eram da psicologia industrial taylorista (Rodrigues, 2008). No início da década de 1950, surge a expressão qualidade de vida no trabalho na literatura nas pesquisas de Eric Trist e seus colaboradores, que desenvolveram um modelo macro para agrupar o trinômio Indivíduo-Trabalho-Organização por meio de uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho (Rodrigues, 2008). Nos anos 60, observou-se um aumento da preocupação com a QVT, em grande parte pela exigência dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e pela crescente preocupação dos governantes, empresários, sindicatos e comunidade científica em como influenciar a qualidade



e execução do trabalho. Essa fase que se estendeu até 1974 foi considerada um marco no desenvolvimento da QVT (Nadler & Lawler, 1983). Entretanto, foi através dos estudos de Walton (1973) que foi proposto o primeiro modelo de indicadores de QVT composto por oito critérios: compensação adequada e justa; condições de trabalho e saúde; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; relevância social do trabalho na vida. O autor enfatizou a importância das necessidades pessoais e motivacionais e da responsabilidade social das organizações na construção da QVT.

O modelo apresentado por Hackman & Oldham (1975) conhecido como *Job Diagnostic Survey* fundamentado em três estados psicológicos críticos que eram capazes de influenciar a motivação interna no trabalho. Nele, os autores formulam as características essenciais da tarefa: variedade de habilidades, identificação e significação das tarefas, autonomia e feedback intrínseco, e as características suplementares: feedback extrínseco e relações interpessoais, considerando-os como os fatores passíveis de avaliação do trabalho em si e da QVT (Hackman & Oldham, 1975). O modelo proposto por Westley (1979) classifica quatro áreas-problema: política, econômica, psicológica e sociológica que afetam diretamente a QVT, produzindo insegurança, injustiça, alienação e anomia no trabalhador. O autor propõe o enriquecimento do trabalho e a reestruturação sociotécnica dos postos de trabalho como meios de minimização desses problemas.

Werther e Davis (1983) propuseram um modelo que preconiza o aperfeiçoamento da natureza do cargo como forma de aumentar a satisfação com o trabalho. Para tanto, delineiam três elementos básicos de avaliação: elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. Os autores defendem a criação de um projeto de cargo para alcançar maior produtividade e qualidade de vida no trabalho, onde o desenho dos cargos deve estar constantemente evoluindo



de acordo com a capacidade e habilidade de seu corpo técnico. Para os pesquisadores, o êxito de um cargo está no nível comportamental com destaque para a autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Huse e Cummings (1985) ressaltam como pilares para a promoção da QVT: o equilíbrio entre bem-estar no trabalho e eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões (Rodrigues, 2008). Nadler e Lawler (1983) abordam o que acreditam ser o percurso evolutivo das definições de QVT ao longo dos anos: QVT como variável (1959/1972); QVT como abordagem (1969/1975); QVT como método (1972/1975); QVT como movimento (1975/1980); QVT como tudo (1979/1983) e QVT como nada (futuro).

No Brasil, apesar das pesquisas terem iniciado décadas depois, diversos estudos têm sido publicados sobre a temática da QVT demonstrando a crescente importância do tema (Albuquerque & Limongi-França, 1998; Fernandes, 1996; Ferreira, 2000; Ferreira, 2008; Quirino & Xavier, 1990; Rodrigues, 2008). Fernandes (1996) desenvolve uma ferramenta de auditoria operacional em recursos humanos para melhoria da QVT, associando o sucesso empresarial com investimentos em QVT e no fator humano como diferencial organizacional. Limongi-França (2012) descreve três escolas de investigação de QVT: escola socioeconômica, escola organizacional e escola da condição humana no trabalho. Ferreira (2016) argumenta a existência de duas abordagens na investigação de QVT: uma assistencialista onde o trabalhador assume uma condição de variável de ajuste por meio de atividades compensatórias inócuas e outra contra-hegemônica cuja ênfase está na análise do trabalho sob a ótica do trabalhador e na adaptação do trabalho a quem o executa. Para este estudo, utilizaremos o conceito de QVT de Ferreira (2016) filiado à EAA_QVT (Ferreira, 2008, 2016), cuja definição integra duas perspectivas, a saber:



“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, 2016, p.170).

A ergonomia da atividade serve de instrumento analítico para a atuação no campo da QVT e a sua concepção de indivíduo, trabalho e ambiente serve como base para diagnóstico e intervenções em QVT. A concepção teórica da EAA_QVT destaca que os modelos em ergonomia têm quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular (Ferreira, 2016). O modelo é constituído de dois níveis analíticos complementares: dimensão macro-analítica e micro-analítica.

No nível macro-analítico, a QVT é identificada nas representações dos trabalhadores sobre o contexto organizacional com escala desde prevalência dominante de percepções de bem-estar no trabalho até prevalência dominante de mal-estar no trabalho, ancorada em três eixos estruturantes: contexto de trabalho, sentimentos no trabalho e práticas de gestão, sendo este último um eixo moderador dos demais. Na análise micro-analítica, a dimensão de investigação ancora-se na análise ergonômica do trabalho (AET) e tem como pilares a avaliação do custo humano do trabalho (CHT) e as estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC). Para efeitos deste estudo, a análise contempla a dimensão macro-analítica de investigação.

Método

O delineamento adotado nesta pesquisa é de natureza empírica, descritiva e exploratória (Demo, 1985; Marconi & Lakatos, 2003), com recorte transversal, abordagem quantitativa, caracterizado como estudo de caso (Gil, 2008; Yin, 2001) e inscrevendo-se no desenho de



pesquisa do tipo *survey*. A investigação foi realizada em uma instituição pública federal do Brasil, no período de junho a agosto de 2017.

O órgão público trata-se de uma macro organização com cadeia vertical de comando composta de vários níveis hierárquicos em estrutura organizacional formal e com processo decisório regulamentado. A instituição possui cerca de 18.000 trabalhadores entre servidores efetivos, cargos de natureza não-efetiva e trabalhadores terceirizados. É estruturado em área processual e administrativa, onde cada área possui departamentos técnicos especializados com funções e objetivos pré-determinados dentro do plano estratégico alinhado à política, missão e metas institucionais. Neste, os departamentos têm limite de sua autonomia dentro da área de atuação e devem prestar contas de sua atuação pessoal e financeira anualmente. A investidura no órgão em cargos de confiança de gestão é dada por designação. O posto de diretor geral e os cargos da alta administração são de escolha eletiva do presidente da instituição, enquanto que os cargos de direção de departamentos cabem a designação ao diretor geral. As demais posições de gestão da cadeia de comando são escolhas de natureza técnica e de competência gerencial para o desempenho do ofício realizadas pelos diretores de departamento. Pela natureza de confiança dos cargos de gestão, é observado uma sazonalidade dos postos de acordo com o presidente da instituição em exercício.

Participantes

Para compor a investigação escolheu-se a população de gestores da área administrativa e processual, cujos cargos encontravam-se definidos pelo plano de carreira da instituição, quais sejam: analista, assessor e técnico. Os gestores foram selecionados, de forma não-probabilística e por conveniência, no órgão que serviu de campo de pesquisa através do sistema de registro de função comissionada de gestão à época da aplicação do estudo. Em termos da função de gestão exercida, a amostra era composta de: chefes de seção, chefes de serviço, diretores de

coordenação, diretores de departamento e diretores da alta administração. Participaram da pesquisa 289 respondentes entre 811 gestores da área administrativa (meio) e processual (fim), o que correspondeu a 35,63% do coletivo dos gestores. As características sociodemográficas e ocupacionais dos respondentes (N válidos total = 244 / 30,08%) consideradas foram: sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, formação profissional, tempo no serviço público, tempo na chefia atual, lotação, conforme dispostos na tabela 2.

Tabela 2 – Prevalência das características sociodemográficas e ocupacionais de gestores de uma instituição pública respondentes de *survey* em 2017

	n/N ¹		Frequência		Média	DP ²
			absoluta	%		
Sexo	244/289	Feminino	121	41,9%		
		Masculino	123	42,6%		
		Não informado	45	15,6%		
Idade (faixa etária)	244/289	20 a 29 anos	7	2,42%	43,62	7,30
		30 a 39 anos	70	24,22%		
		40 a 49 anos	113	39,10%		
		Acima de 50 anos	54	18,68%		
		Não informado	45	15,60%		
Estado Civil	243/289	Solteiro	44	15,2%		
		Casado	130	45,0%		
		Divorciado	36	12,5%		
		União Estável	28	9,7%		
		Viúvo	3	1,0%		
		Outros	2	0,7%		
Escolaridade	242/289	Não informado	46	15,9%		
		Ensino Médio Incompleto	1	0,3%		
		Ensino Médio Completo	2	0,7%		
		Graduação Superior Incompleta	3	1,0%		
		Graduação Superior Completa	40	13,8%		
		Especialização	136	47,1%		
		Mestrado	47	16,3%		
		Doutorado	6	2,1%		
		Pós-doutorado	7	2,4%		
Não informado	47	16,3%				
Cargo	244/289	Analista	145	50,2%		
		Técnico	94	32,5%		
		Assessor	4	1,4%		
		Não informado	46	15,9%		
Tempo de Serviço (anos)	244/289	0-10 anos	85	29,42%	14,36	7,59
		11-20 anos	104	35,98%		
		21-30 anos	54	18,69%		
		Acima de 30 anos	1	0,35%		
		Não informado	45	15,57%		



	n/N ¹		Frequência		Média	DP ²
			absoluta	%		
Tempo no Cargo atual (anos)	243/289	0-5 anos	101	34,95%	8,48	6,54
		6-10 anos	65	22,49%		
		11-15 anos	43	14,88%		
		16-20 anos	18	6,23%		
		Acima de 20 anos	16	5,53%		
		Não informado	46	15,91%		
Lotação	240/289	Área Administrativa	130	44,98%		
		Área Processual	110	38,06%		
		Não informado	49	16,95%		

Fonte: Banco de dados da Pesquisa

n/N¹ – Número de respondentes válidos/ Número total de respondentes

DP² – Desvio-padrão

Instrumento

O instrumento utilizado foi o inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho, IPG_Pro-QVT. Trata-se de um instrumento desenvolvido no contexto do Grupo de Pesquisa do ErgoPublic e do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (Ecos) da Universidade de Brasília, de natureza quanti-qualitativa, que permite realizar um diagnóstico de como os gestores avaliam a QVT na organização e identificar indicadores que auxiliem na gestão de políticas e programas de QVT na organização na qual trabalham. O inventário é constituído por dois eixos instrumentais: uma parte com itens fechados com respostas em escala psicométrica do tipo Likert com ancoragem de 11 pontos, e uma parte com cinco itens abertos. Para fins deste estudo, utilizou-se a parte dos itens fechados do inventário. Com um total de 40 itens, o IPG_Pro-QVT é composto de duas escalas:

- (1) Escala de Contexto Geral de Trabalho (EACGT)
- (2) Escala de Autoavaliação (EAAV)

A EACGT avalia as representações dos gestores relativas às suas percepções de QVT expressas por meio de três fatores: fator de organização do trabalho. Fator de relações socioprofissionais e fator de reconhecimento e crescimento profissional e a segunda, a EAAV analisa as representações dos respondentes a respeito de suas percepções de QVT por meio da

autoavaliação de suas atividades cotidianas de gestão expressas em quatro fatores: organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e práticas habituais de gestão. Na tabela 3, têm-se a descrição das escalas e seus respectivos fatores, o número de itens e o coeficiente de consistência interna, o alfa de Cronbach, das escalas e fatores.

Tabela 3 – Características estruturantes das escalas e fatores do Inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho – IPG_Pro-QVT

Escola	Fator	Alfa de Cronbach	Descrição	Nº de itens
Escala Contexto Geral de Trabalho	Organização do Trabalho	0,77	Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão), aspectos das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e normas organizacionais que influenciam a execução do trabalho	9 itens
	Relações Socioprofissionais	0,60	Expressam as interações sociais no ambiente de trabalho em termos de relações com os pares, com as chefias, com pessoas relacionadas com a atividade de trabalho (clientes, fornecedores, usuários), comunicação, harmonia e conflitos nos relacionamentos de trabalho que influenciam a atividade de trabalho	6 itens
	Reconhecimento e Crescimento profissional	0,80	Expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidades, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento) que influenciam o trabalho	5 itens
Escala Autoavaliação	Organização do Trabalho	0,71	Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão), aspectos das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e normas organizacionais desenvolvidas pelo gestor em relação aos seus subordinados	4 itens
	Relações Socioprofissionais	0,83	Expressam as interações sociais no ambiente de trabalho em termos de relações com os pares, com as chefias, com pessoas relacionadas com a atividade de trabalho (clientes, fornecedores, usuários), comunicação, harmonia e conflitos nos relacionamentos de trabalho que os gestores desenvolvem com sua equipe e subordinado, que influenciam a atividade de trabalho	6 itens
	Reconhecimento e Crescimento profissional	0,74	Expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidades, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento) que os gestores desenvolvem em relação aos seus subordinados e influenciam a atividade de trabalho	5 itens
	Práticas habituais de Gestão	0,71	Expressam as representações relativas ao modo de gestão habitual desenvolvida pelo gestor com os seus subordinados e equipe no contexto organizacional	5 itens



Procedimentos de coleta e tratamento dos dados

Para a aplicação do instrumento, realizou-se o levantamento do perfil dos participantes e da organização para adaptação semântica do inventário, sensibilização do público-alvo através de mídias com identidade visual atrativa e alinhada aos objetivos do diagnóstico. De forma a agregar maior agilidade e confiabilidade, foi utilizado o formato digital do instrumento sendo hospedado em sítio virtual acessado via código de acesso e senha pessoal. O respondente era informado sobre o conteúdo da pesquisa, seus objetivos, aspectos éticos, confidencialidade, uso dos resultados de maneira agrupada, garantia de anonimato e possibilidade de desistência e sua anuência em participar da pesquisa se fazia através de uma assinatura digital confirmatória. Utilizou-se os softwares Excel 2016 e o Pacote Estatístico para Ciências Sociais (SPSS) versão 22, gerando resultados estatísticos descritivos (frequência, média, mediana, variância e desvio-padrão) e testes inferenciais (teste U de Mann-Whitney, teste de Wilcoxon *signed-rank* e teste de Kruskal-Wallis) para o tratamento dos dados. Na interpretação dos resultados foi empregada uma cartografia psicométrica, variando desde concordo totalmente até discordo totalmente, conforme apresentado na figura 4. O IPG_Pro-QVT possibilita o exame de seus dados através da análise da média do valor atribuído a cada item que compõe o inventário; a média do valor de cada escala e seus respectivos fatores e a média global de QVT.

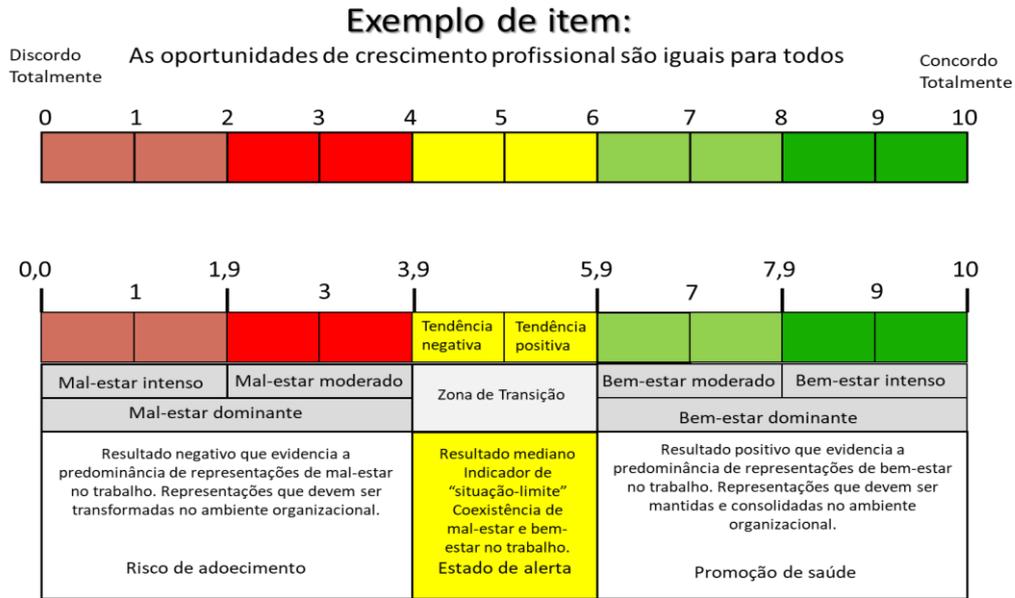


Figura 4. Cartografia psicométrica. Fonte: Ferreira, 2017

Resultados

Encontrou-se uma diferença significativa entre a percepção global de QVT dos gestores na escala de heteroavaliação e na escala de autoavaliação, $T = 31$, $p < 0,001$, $r = 0,86$. Os gestores percebem o contexto geral de trabalho com percepção mais crítica de QVT ($Mdn=5,70$) do que na autoavaliação ($Mdn=8,25$).

Escala – Avaliação do Contexto Geral de Trabalho

A percepção global de QVT pelos gestores na EACGT com Média (M) = 5,68, Desvio-padrão (DP) = 1,36 e variância de 1,86, o que indica uma predominância dessa percepção na zona de transição onde coexistem mal-estar e bem-estar no trabalho, um cenário que aponta para uma situação-limítrofe no contexto organizacional e sinaliza a necessidade de ações preventivas do mal-estar no trabalho e avaliação da macrogestão organizacional com ênfase na promoção de QVT. Na figura 5 e 6, verificamos a distribuição da percepção global de QVT na

escala de heteroavaliação do contexto de trabalho em termos de frequência nas faixas da cartografia psicométrica.

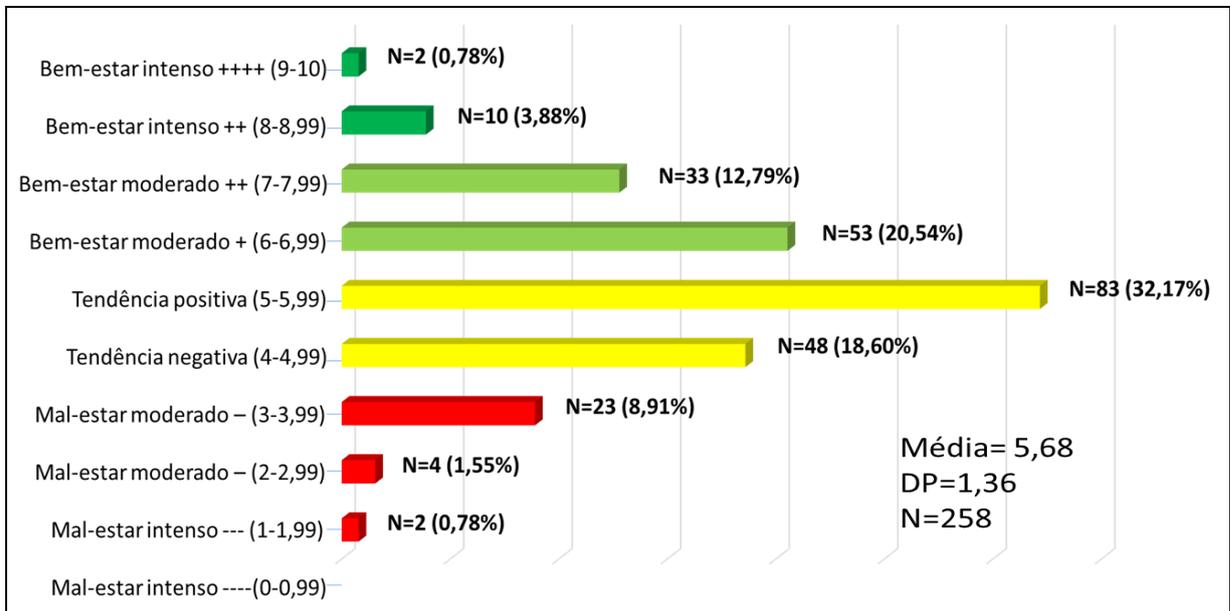


Figura 5. Distribuição da percepção de QVT na EACGT nas faixas cartográficas

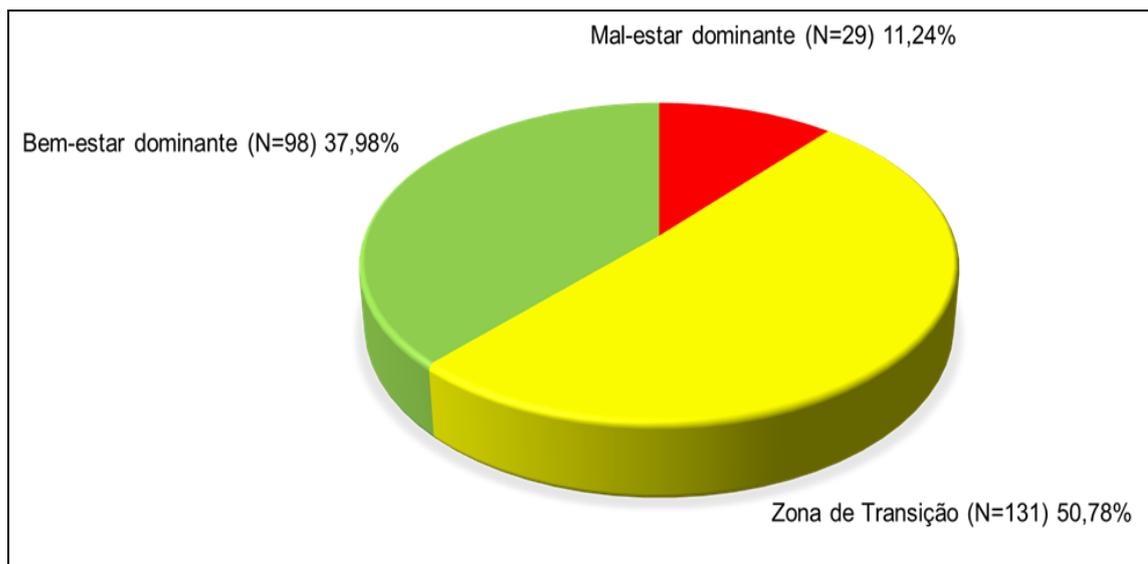


Figura 6. Percepção dos Gestores na EACGT (n=258)



A EACGT é composta de três fatores: organização do trabalho, relações socioprofissionais e reconhecimento e crescimento profissional. Dos quatro fatores, três deles encontram-se na zona de transição com tendência positiva, apenas o fator de relações socioprofissionais ($M=6,03$) situa-se na zona de bem-estar dominante. Os resultados com índices mais críticos foram o fator organização do trabalho ($M=5,27$) e reconhecimento e crescimento profissional ($M=5,37$). Apresenta-se a distribuição das estatísticas descritivas, conforme descrito na tabela 4 e, em seguida, decompôs-se a análise de cada fator que integra a escala.

Tabela 4 - Distribuição das médias dos fatores que compõe a EACGT

Fator	N	M	DP	Variância
Fator Organização do Trabalho	260	5,48	1,52	2,30
Fator Relações Socioprofissionais	261	6,03	1,02	1,04
Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional	259	5,37	1,49	2,21

Nota: DP: Desvio-padrão

EACGT: Fator Organização do Trabalho

Na análise dos 9 itens que compõem o fator organização do trabalho, os itens mais críticos foram: “As decisões organizacionais são tratadas de forma transparente” ($M=4,05$) e “Os servidores são excluídos das decisões que afetam sua equipe” ($M=4,81$) e “Existe compatibilidade entre planejamento de metas/tarefas com a visão de futuro da organização” ($M=4,89$), ambos se situaram na zona de mal-estar dominante. Em seguida, os itens: “Os resultados desejados são expostos de modo claro” ($M=5,16$), “Os horários são organizados de modo a atender às necessidades dos servidores” ($M=5,51$) e “A prevenção de acidentes/doenças está presente no contexto de trabalho” ($M=5,63$) localizaram-se na zona de transição com tendência positiva. Os demais itens apontaram para a zona de bem-estar moderado, os quais se referem a

autonomia na realização das tarefas ($M=6,36$), a ética no trabalho ($M=6,62$) e sobrecarga na delegação das tarefas ($M=6,25$), conforme descrito na tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição das médias do Fator Organização no Trabalho – EACGT

Item	N	M	DP
3: A Autonomia na realização das tarefas é estimulada.	278	6,36	2,08
5: Os horários são organizados de modo a atender às necessidades dos servidores.	278	5,51	3,01
7: As tarefas são delegadas de forma a evitar sobrecarga.	277	6,25	2,30
12: As decisões organizacionais são tratadas de forma transparente	261	4,05	2,63
14: Os resultados desejados são expostos de modo claro	260	5,16	2,55
17: A preocupação ética é marcante nas condutas de trabalho	258	6,62	2,39
18: Os servidores são excluídos das decisões que afetam sua equipe.	259	4,81	2,68
19: A prevenção de acidentes/doenças está presente no contexto de trabalho.	259	5,63	2,72
21: Existe compatibilidade entre planejamento de metas/tarefas com a visão de futuro da organização.	259	4,89	2,53

Na análise inferencial, há uma diferença significativa da faixa etária do gestor em relação ao fator organização do trabalho, $H(3) = 8,79$, $p = 0,03$. Há uma correlação positiva da idade com a organização do trabalho ($r_s = 0,179$, $p = 0,005$), isso implica que nas comparações por faixa etária, os gestores com mais idade percebem a organização de trabalho a nível da escala de contexto geral de forma mais positiva em comparação com os gestores mais jovens, conforme apontado na figura 7.

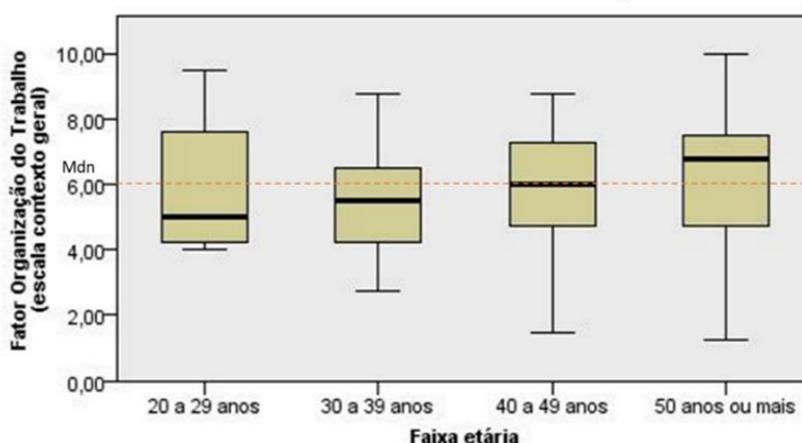


Figura 7 - Percepção de Organização do Trabalho em relação a faixa etária do gestor

No que se refere ao tempo de serviço, existe uma diferença significativa em relação ao fator organização do trabalho em sua escala de heteroavaliação do contexto de trabalho. $H(3) = 8,24, p = 0,04$. Observa-se uma correlação positiva da organização do trabalho em relação ao tempo de serviço ($r_s = 0,138, p = 0,003$). Nas avaliações comparativas, os gestores com menos de 10 anos de serviço público (Mdn=5,33) apresentaram uma pior percepção do fator em relação aos gestores acima de 20 anos de trabalho (Mdn=5,89), o que denota que a percepção da organização do trabalho melhora ao longo da vida funcional do gestor como ilustrado na figura 8.

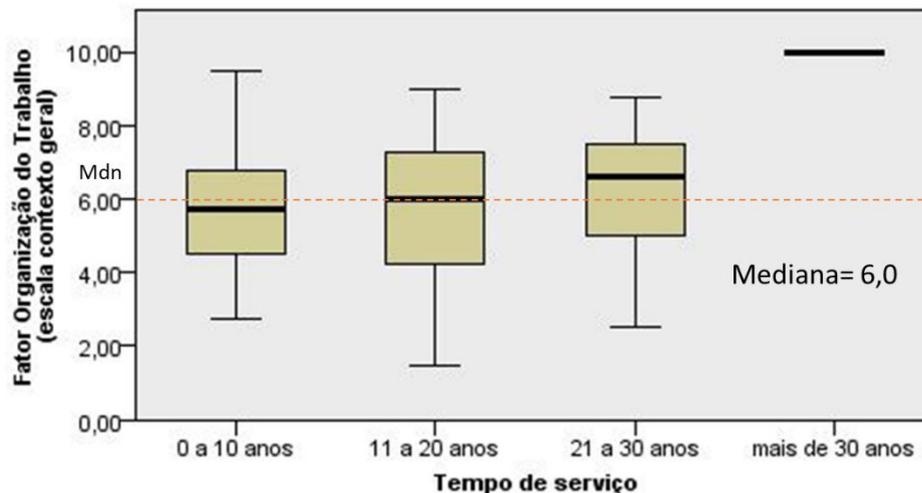


Figura 8 - Percepção da Organização do Trabalho em relação ao tempo de serviço

EACGT: Fator Relações Socioprofissionais no Trabalho

Destaca-se no fator de relações socioprofissionais o item com avaliação menos favorável, inserido na tendência negativa da zona de transição, se refere a percepção pelos gestores de que as opiniões dos servidores são ignoradas ($M=4,38$). Dois itens localizam-se na zona de transição com tendência positiva, a saber: “Os desempenhos dos servidores são acompanhados de feedback” ($M=5,08$) e “Há problemas corriqueiros de comunicação na equipe” ($M=5,29$). Os itens sobre a facilitação da comunicação entre os membros da equipe ($M=6,06$) e a respeito da

presença de justiça nas relações de trabalho (M=6,06) situaram-se na zona de bem-estar moderado.

Tabela 6 - Distribuição das médias do Fator Relações Socioprofissionais – EACGT

Item	N	M	DP
2: As opiniões dos servidores são ignoradas.	278	4,38	2,46
4: Os servidores têm acesso às chefias.	278	8,50	1,47
6: Há problemas corriqueiros de comunicação na equipe.	278	5,29	2,86
8: Os desempenhos dos servidores são acompanhados de feedback.	277	5,08	2,57
9: Existe justiça nas relações de trabalho.	277	6,06	2,46
11: A comunicação entre os membros da organização é facilitada.	261	6,06	2,11

No tocante à escolaridade, há uma diferença significativa da percepção do fator de relações socioprofissionais a nível da escala do contexto de trabalho, $H(7) = 15,09$, $p = 0,04$. Do que se depreende que os gestores com pós-doutorado (Mdn=7,17) apresentam as melhores percepções do fator quando comparado aos demais níveis de escolaridade. O que percebem pior as relações sociais no trabalho são os gestores com ensino médio incompleto (Mdn=5,00) e ensino médio completo (Mdn=5,42) (figura 9)

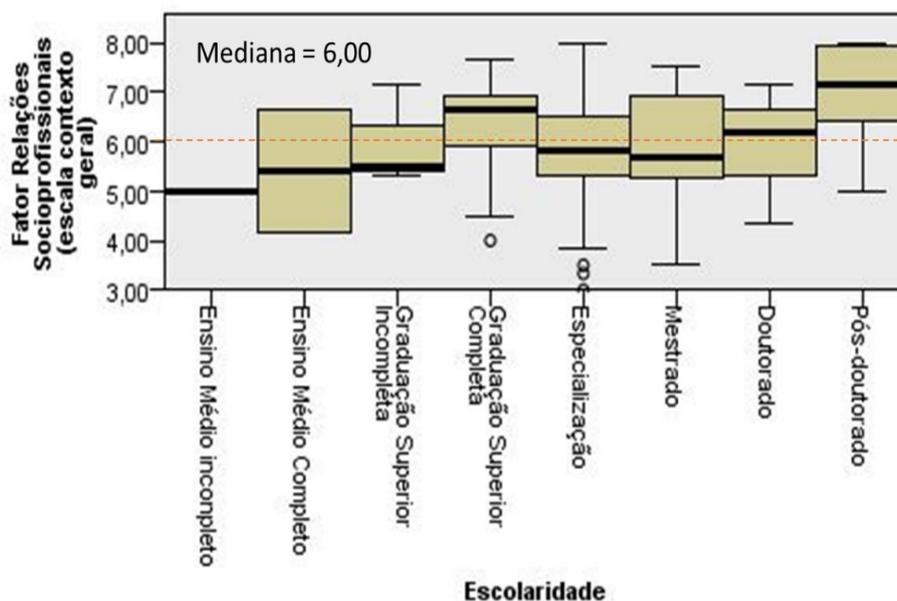


Figura 9 - Percepção do fator de Relacionamento socioprofissional em relação à escolaridade



EACGT: Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional

Na percepção dos gestores sobre a falta de apoio gerencial para atualização profissional dos servidores ($M=3,95$) sobressaiu-se como um quesito de mal-estar moderado dominante na opinião de 32,18% dos gestores da instituição. Em relação, a valorização do desempenho das equipes perante a organização ($M=5,41$), a valorização da criatividade ($M=5,50$) e o estímulo ao desenvolvimento de competências ($M=5,92$), verifica-se percepções transicionais com coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. No entanto, o reconhecimento do trabalho pelos superiores ($M=6,05$) mostrou-se consolidado na zona de bem-estar dominante.

Tabela 7 - Distribuição das médias do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional – EACGT

Item	N	M	DP
12: Falta apoio gerencial para atualização profissional dos servidores.	261	3,95	2,35
14: A criatividade na execução das tarefas é valorizada.	260	5,50	2,49
16: O desenvolvimento de competências profissionais é estimulado.	259	5,92	2,49
17: Os resultados no trabalho são reconhecidos pelos superiores.	259	6,05	2,28
20: O desempenho das equipes é valorizado perante os diferentes membros da organização	259	5,41	2,50

Em se tratando da percepção da falta de apoio gerencial para atualização profissional, há uma diferença significativa desta percepção em relação à lotação, $U = 6.093,0$, $z = 2,08$, $p = 0,04$, $r = 0,13$. A área fim/processual ($Mdn=7,00$) do órgão percebe de modo mais positivo do que a área meio/administrativa ($Mdn=6,00$), conforme ilustrado na figura 10.

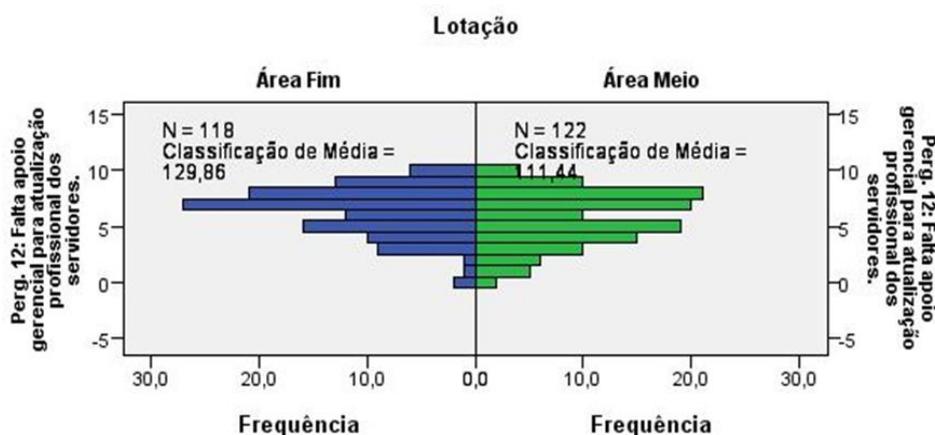


Figura 10 - Percepção da falta de apoio gerencial para atualização profissional em função da lotação

A segunda escala refere-se à autoavaliação que o gestor faz sobre a sua gestão, práticas laborais e equipe, esta é composta de quatro fatores: organização do trabalho (M=7,27), relações socioprofissionais (M=8,50), reconhecimento e crescimento profissional (M=7,14) e práticas habituais na gestão do trabalho (M=8,12). Na autoavaliação de seu trabalho, a percepção dos fatores que compõem a escala é considerada globalmente um bom contexto de trabalho com todos os fatores situados na zona de bem-estar dominante, conforme se descrito na tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição das médias dos fatores que compõem a EAAV

Fator	N	M	DP
Fator Organização do Trabalho	251	7,95	1,24
Fator Relações Socioprofissionais	251	8,50	0,95
Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional	252	7,14	1,16
Fator Práticas Habituais na Gestão do Trabalho	250	8,12	1,27

Escala 2 – Escala de Autoavaliação

Encontrou-se a percepção global de QVT pelos gestores na escala de autoavaliação com média de 8,11, DP = 0,99 e variância de 0,99, o que denota uma predominância da percepção de QVT na zona de bem-estar predominante quando os gestores avaliam o construto sob a ótica

de suas próprias práticas de gestão. Na figura 11 e 12, verificamos a distribuição da percepção global de QVT na escala de autoavaliação em termos de frequência na cartografia psicométrica.

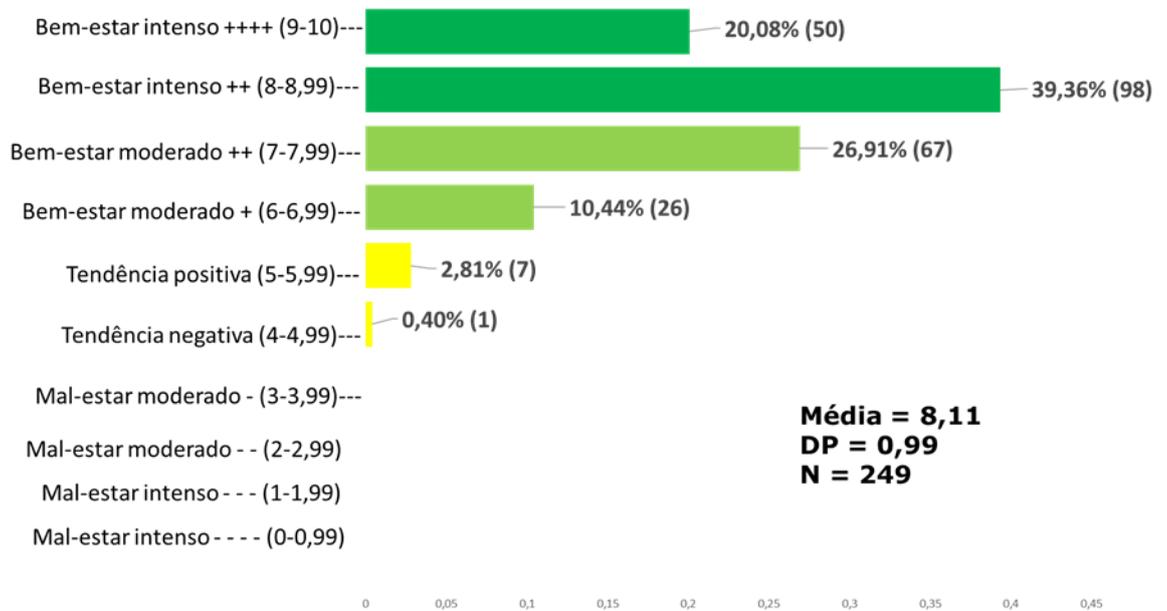


Figura 11 -. Distribuição da percepção de QVT na EAAV nas faixas cartográficas

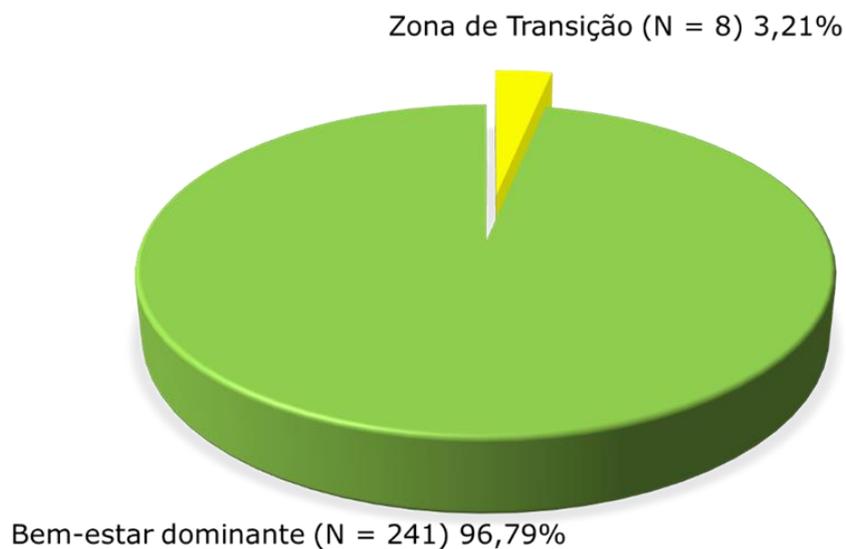


Figura 12 - Percepção de QVT na EAAV



EAAV: Fator Organização do Trabalho

O fator organização do trabalho da escala de autoavaliação (n=251), composto de 4 itens, apresentou os seus quatro itens dentro da zona de bem-estar dominante, conforme se observa na tabela 9, onde os gestores tiveram uma percepção de bom contexto em sua auto-gestão e avaliaram de forma positiva suas ações de delegar tarefas de forma a evitar a sobrecarga (M=7,65), estimular a autonomia de seus subordinados na realização das tarefas (M=8,28), expor os resultados esperados de forma clara (M=7,92) e possibilitar a organização de horários que atendam seus subordinados (M=7,96).

Tabela 9 - Distribuição das médias do Fator Organização do Trabalho – EAAV

Item	N	M	DP
25: Delego tarefas para os meus subordinados de forma a evitar sobrecarga.	252	7,65	1,79
26: Estimulo a autonomia dos meus subordinados na realização das tarefas.	252	8,28	1,39
27: Exponho de forma clara os resultados desejados.	252	7,92	1,48
28: Possibilito a organização de horários que melhor atende às necessidades dos meus subordinados.	251	7,96	2,09

EAAV: Fator Relações Socioprofissionais no Trabalho

A análise do fator relações socioprofissionais no trabalho sob a ótica da autoavaliação do trabalho do gestor demonstra um cenário excelente onde todos os 6 itens encontram-se no bem-estar dominante conforme descrito na tabela 10. Destacam-se a percepção de colocar-se acessível aos seus subordinados (M=9,08) e o aspecto de ouvir as opiniões deles (M=8,81), bem como seu entendimento quanto a buscar garantir justiça nas relações de trabalho (M=8,73). Esses itens se situam na zona de bem-estar intenso, assinalando que o gestor o considera como ações consolidadas em sua prática gerencial.



Tabela 10 - Distribuição das médias do Fator Relações Socioprofissionais – EAAV

Item	N	M	DP
29: Busco resolver problemas corriqueiros de comunicação na equipe.	252	8,19	1,24
30: Ouço as opiniões dos meus subordinados.	252	8,81	1,20
31: Dou <i>feedback</i> do trabalho realizado pela minha equipe.	252	7,81	1,63
32: Busco garantir justiça nas relações de trabalho.	251	8,73	1,21
33: Facilito a comunicação entre os membros da minha equipe.	252	8,34	1,35
34: Coloco-me acessível aos meus subordinados.	252	9,08	1,09

EAAV: Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional

Na autoavaliação dos gestores, o fator de reconhecimento e crescimento profissional (n=252) obteve em seus itens percepções indicando um bom contexto de trabalho ancorado na área de bem-estar dominante da cartografia psicométrica, conforme explicitado na tabela 11. Conforme o julgamento dos gestores, sobressaem-se as avaliações positivas da valorização da criatividade da equipe (M=8,26), o estímulo ao desenvolvimento de competências dos seus subordinados (M=8,10) e a oferta de suporte para atualização profissional dos servidores por parte do gestor (M=7,99), além de expressar sua compreensão de valorizar a sua equipe perante a organização (M=7,87).

Tabela 11 - Distribuição das médias do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional – EAAV

Item	N	M	DP
35: Ofereço suporte para atualização profissional dos membros da minha equipe.	252	7,99	1,85
36: Valorizo a criatividade dos meus subordinados na execução das tarefas.	252	8,26	1,63
37: Estimulo o desenvolvimento de competências profissionais dos meus subordinados.	252	8,10	1,74
38: Esqueço-me de reconhecer os resultados dos meus subordinados.	252	6,72	3,08
39: Valorizo o desempenho da minha equipe perante os demais membros da organização.	252	7,87	1,72

Nas análises inferenciais, os gestores lotados na área fim/processual (Mdn=7,00) tem significativamente mais percepções negativas do que os gestores da área meio/administrativa (Mdn =7,20) em relação ao fator de reconhecimento e crescimento profissional da escala autoavaliação, $U = 8.398,5$, $z = 2,24$, $p = 0,03$, $r = 0,14$. Na correlação de Rho Spearman, evidencia-se uma correlação significativa entre o fator de reconhecimento e crescimento profissional e a lotação ($r_s = 0,145$, $p = 0,025$), conforme diagrama na figura 13.

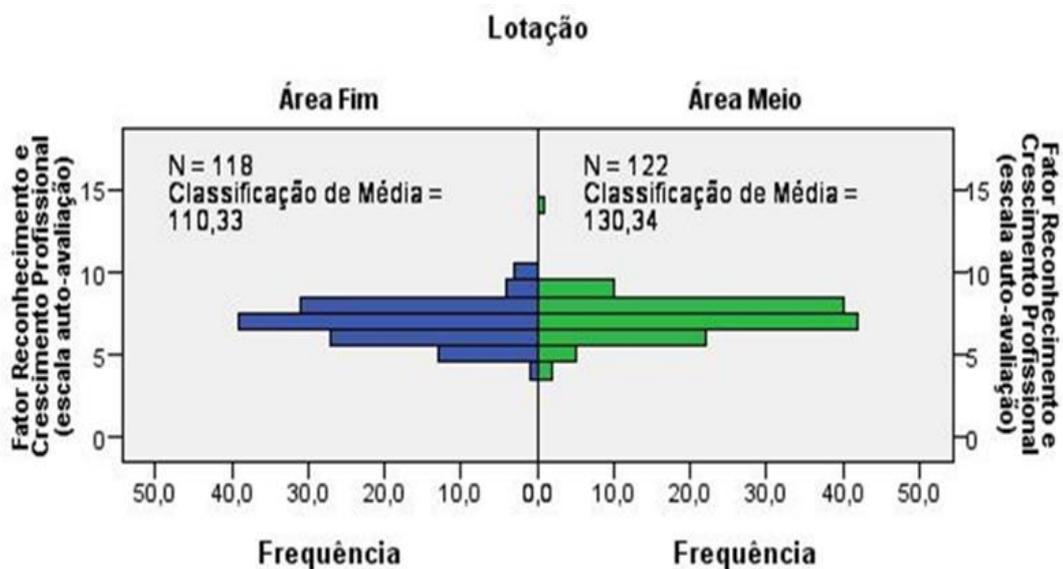


Figura 13 - Diagrama da relação entre lotação e fator de reconhecimento e crescimento profissional na EAA

EAAV: Fator Práticas Habituais na Gestão do Trabalho

O fator práticas habituais na gestão do trabalho (n=250) na escala de autoavaliação, constituído de 5 itens, exibiu a percepção dos gestores quanto a preocupação ética nas suas condutas de trabalho (M=8,96), o tratamento com transparência das decisões institucionais (M=8,40), a garantia de participação que o gestor fornece a sua equipe nas decisões que os afetam (M=8,25), a compatibilização das metas de seu setor com a visão de futuro do órgão (M=7,54) e o cuidado em seguir as orientações de prevenção de acidentes e doenças no trabalho



($M=7,44$). Tais resultados situam este fator dentro da zona de bem-estar dominante e indicam uma percepção dos gestores de práticas gerenciais efetivas desenvolvidas por eles.

Tabela 12: Distribuição das médias do Fator Práticas Habituais na Gestão do Trabalho – EAAV

Item	N	M	DP
40: A preocupação ética é marcante nas minhas condutas de trabalho.	252	8,96	1,19
41: Garanto a participação dos meus subordinados nas decisões que afetam a equipe.	251	8,25	3,48
42: Sigo as orientações de prevenção de acidente/doenças no contexto de trabalho	250	7,44	2,10
43: Trato as decisões organizacionais de forma transparente.	250	8,40	1,37
44: Busco compatibilizar o planejamento de metas/tarefas com a visão de futuro da organização.	250	7,54	1,76

Discussão

No conjunto, constata-se que os resultados conseguiram revelar aspectos da gerência da instituição, campo deste estudo, sob duas perspectivas: uma de caráter estrutural no que diz respeito a sua heteroavaliação quanto ao contexto de trabalho e outra uma visão direcionada às práticas pessoais dos gestores públicos. Esse aspecto da análise com diferentes enfoques permitiu que se transitasse do macro ao microuniverso da gestão organizacional, possibilitando um raio x da QVT sob o prisma dessa categoria profissional. Na escala de avaliação do contexto geral de trabalho, encontrou-se como pontos mais críticos os fatores de reconhecimento e crescimento profissional (5,37) e organização do trabalho (5,48), tais resultados estão em consonância com outros estudos da abordagem da EAA_QVT em organizações públicas e privadas (Andrade, 2011; Feitosa, 2010; Fernandes, 2013; Lemos, 2017; Medeiros & Ferreira, 2011; Branquinho, 2010; Pacheco, 2012, 2016), assim como em outras abordagens teóricas e empíricas (Fernandes & Vasques-Menezes, 2012; Ferreira & Mendes, 2001).



Nas percepções dos gestores em relação ao fator reconhecimento e crescimento profissional, os aspectos mais críticos que se sobressaíram foi o pouco espaço para a atuação criativa, a falta de apoio na atualização profissional e a carência de valorização perante os outros membros da organização. Tal constatação nos faz voltar às razões que levaram a essa percepção negativa do reconhecimento no trabalho. No decorrer dos últimos anos, o servidor público sofreu com o discurso de sua suposta ineficiência, sua baixa produtividade e até a sua verdadeira utilidade, os discursos de dirigentes e políticos, somado às críticas da mídia e sociedade afetaram profundamente a imagem que os servidores tinham de si mesmos (Chanlat, 2002). Ora, o reconhecimento como forma de retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo trabalhador no engajamento de sua subjetividade e inteligência à prática laboral (Cruz Lima, 2013) tem demonstrado ser um elemento nuclear na promoção de QVT e bem-estar no trabalho (Ferreira, 2008, 2016; Hackman & Oldham, 1975; Walton, 1973), no sentimento de visibilidade institucional (Cruz Lima, 2011), no prazer e realização no trabalho (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994) e na satisfação no trabalho (Gómez-Salcedo et al., 2017; Martel & Dupuis, 2006).

No tocante a gestão de pessoas, ele é frequentemente tratado como elemento-chave da relação do sujeito com o trabalho e a organização tendo implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de justiça no trabalho (Bendassolli, 2012), sendo um componente estruturante na cultura organizacional (Ferreira, 2016). Nesse sentido, investir em mudanças na política de valorização e reconhecimento dos servidores da organização parece ser o caminho mais acertado para a promoção de bem-estar no trabalho, QVT e eficiência dos serviços.

No que se refere à organização do trabalho, verifica-se que os pontos mais cruciais de percepção negativa foram relacionados a pouca transparência nas decisões organizacionais, a exclusão das decisões que afetariam a sua equipe, a falta de clareza na exposição dos resultados



desejados na execução do trabalho e a incompatibilidade entre planejamento de metas com a visão de futuro da instituição, assim como o achado de relação positiva da percepção do fator em relação a idade e ao tempo de serviço, ou seja, quanto mais tempo de gestão melhor se percebe a organização do trabalho, tal fato parece não ter consenso na literatura, ora encontra-se presente em outros estudos da abordagem em servidores públicos (Figueira, 2014), ora não há diferença significativa (Andrade, 2011; Pacheco, 2012).

Diante desses achados, isso se explica pela natureza do trabalho de gestão, diretamente relacionado com a tomada de decisões e criação de soluções. Sendo assim, a organização do trabalho como responsável pelas regras e normas de execução das tarefas assume um papel crucial para a promoção ou redução da QVT. Ela pode contribuir para a melhoria da atividade do trabalho ou, ao contrário, restringir e inviabilizar a manifestação das competências, saberes e criatividade (Abrahão & Torres, 2004). No que concerne a percepção dos gestores de não-transparência e exclusão da tomada de decisões e imprecisão nos resultados desejados do trabalho prescrito, todas remetem aos fundamentos taylorista da organização científica do trabalho onde há nítida divisão entre quem planeja e quem executa, assim como a discrepância entre o trabalho prescrito e o real são elementos da organização do trabalho desencadeadores do custo humano do trabalho (Ferreira & Mendes, 2001). Atuar no fomento de ações que estructurem a organização do trabalho de forma customizada à natureza do setor público terciário, os anseios de seus servidores e as condições e contexto de trabalho é essencial na promoção de saúde e QVT. Projetar os desenhos dos cargos e a organização do trabalho de forma apropriada aos trabalhadores, refletindo em condições tanto tecnológicas quanto humanas, pode atender às expectativas dos funcionários e contribuir positivamente para a QVT e produtividade organizacional (Ahmad, 2013).



Corroborando outros estudos (Andrade, 2011; Figueira, 2014; Medeiros & Ferreira, 2011; Branquinho, 2010; Pacheco, 2012) as relações socioprofissionais mostraram ser as de melhor avaliação quanto a QVT no órgão, os gestores apontaram melhores percepções tanto na heteroavaliação quanto na autoavaliação. Na ótica da ergonomia da atividade, a qualidade das interações sociais nas organizações e sua perspectiva da criação de um ambiente de trabalho “saudável” com relações socioprofissionais benéficas e profícuas é fator fundamental para a QVT e possui uma função compensatória quando as condições e organização do trabalho são deficientes (Ferreira, 2016). Nessas circunstâncias, as redes de cooperação entre os colegas de trabalho são cruciais para viabilizar o desempenho e objetivos do trabalho, minimizando os impactos sobre a saúde individual e coletiva e promovem uma base de resistência contra a administração ineficiente (Almeida & Brusique, 2015; Ferreira, 2016; Hodson, 1997). Com esse pano de fundo, ações consolidadoras de boas relações socioprofissionais verticais e horizontais na esfera pública podem promover eficiência, QVT e cidadania.

Em síntese, o caráter pioneiro deste estudo está na investigação da QVT dos gestores públicos da instituição em duas escalas de níveis distintos de avaliação, decompondo-se a percepção do construto em uma avaliação geral do contexto organizacional e uma autoavaliação das práticas habituais de trabalho, fato que ainda não se encontra descrito na literatura. Nesse sentido, ambiguidade e dicotomia é o que podemos extrair das percepções de QVT dos gestores da instituição, se por um lado os gestores se auto avaliam como inseridos em práticas gerenciais eficazes e num micro contexto organizacional onde há predomínio de bem-estar no trabalho, por outro lado eles expressam que no contexto de trabalho existe uma situação-limite na organização onde coexistem mal-estar e bem-estar no trabalho. Não se pode deixar de atentar para elementos expressos na zona de predomínio de mal-estar no trabalho e carência de QVT, o que implica em potencial risco de adoecimento dos trabalhadores. Esses dados assumem



extrema relevância não podendo ser minimizados pela percepção positiva da QVT na esfera de autoavaliação do gestor. Para a organização, esses achados são medulares posto que sua ênfase reside na percepção do gestor de um modelo de engrenagem administrativo, burocrático e pouco participativo, bem como na reflexão da importância e lugar que os servidores assumem para o órgão.

O paradoxo claramente representado na distinção entre a apreciação da heteroavaliação do contexto de trabalho e da autoavaliação da atuação do gestor, presente nos resultados deste estudo, demonstra a nítida situação intermediária do sujeito em sua prática. Ao avaliar a estrutura da organização ele estabelece uma análise crítica do contexto de trabalho da instituição, posicionando-se no plano de subordinado coadunando com sua equipe e evocando representações de estar inserido num modelo de ideologia taylorista fundado na concepção de separação entre o planejamento e a execução. Em contrapartida, o seu entendimento quanto a sua própria gestão é mais condescendente e menos crítico, avalia seu micro contexto de trabalho com percepções de práticas de gestão eficazes e favorecedoras de bem-estar no trabalho, entretanto os estudos de QVT em servidores públicos apontam para ponderações de repetição do padrão institucional do gestor em relação aos seus subordinados (Brigato Ésther & de Oliveira Lopes Melo, 2006; Feitosa, 2010; Lima, 2008; Siqueira & Mendes, 2014) em consonância com afirmações de Gaulejac (2007) que na relação da chamada média gerência com a empresa, a orientação dos conteúdos simbólicos está estritamente a favor da empresa. Dentro dessa dialética de contradições e dilemas, o gestor público ora atua como corresponsável pelo modelo organizacional da instituição, ora busca alternativas para uma gestão eficiente, participativa e promotora de QVT. Os resultados mostram que o gestor é tanto produto do que ele avalia sobre a QVT quanto produtor da presença ou não desta, em face do papel de comando que está investido e desempenha em sua prática laboral.



As práticas das carreiras gerenciais demonstraram neste estudo ter um impacto importante nas percepções de QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho desses gestores, assim como agregou elementos de um modelo organizacional verticalizado, hierarquizado e burocrático. Vale ressaltar que por se tratar de um estudo no setor terciário público onde o produto do trabalho reside principalmente na prestação de serviços à população e na manutenção das estruturas de funcionalidade do Estado, a investigação da relação das práticas de gestão e QVT traz oportunidades de produzir subsídios ao aprimoramento da atuação da máquina pública e avaliação de seu contexto singular, trazendo à luz as diferenças com o mundo corporativo. Contudo, este estudo é limitado por sua casuística restrita a apenas uma organização, de modo que generalizações devem ser avaliadas com cautela. Estudos comparativos com diferentes instituições poderiam esclarecer melhor o papel das práticas gerenciais e QVT e sugerir meios de atuação. O estudo de caso e transversal é outra limitação onde estudos longitudinais contribuiriam em maiores subsídios a dinâmica do trabalho de gestão ao longo do tempo.

Por fim, a promoção da QVT nas práticas gerenciais passa pelo desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas e do modelo organizacional, atuando na consolidação de ações promotoras de bem-estar no trabalho, na proteção à saúde e segurança do trabalho e na eficiência dos serviços.



Artigo 2 - Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho: uma Visão sob a Perspectiva das Práticas Gerenciais no Setor Público

Resumo

O bem-estar e mal-estar no trabalho são construtos chaves para o contexto organizacional, em se tratando da visão do gestor público, há uma lacuna de desconhecimento na academia. O estudo objetivou identificar as principais fontes de bem-estar, mal-estar no trabalho e das práticas eficientes e ineficientes de gestão no setor público brasileiro. Realizou-se estudo quanti-qualitativo com perguntas abertas do Inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho (IPG-Pró-QVT) filiado a abordagem teórica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT). Participaram 289 gestores (35,63%), 50,40% do sexo masculino, idade média de 43,62 anos, 47,1% com pós-graduação, 45% da área administrativa e com média de 14,36 anos de serviço público. As principais fontes de bem-estar no trabalho constatadas foram: relações socioprofissionais harmoniosas, realização profissional, oportunidade de crescimento, gestão prazerosa e sentimento de utilidade social. Em contrapartida, as fontes geradoras de mal-estar no trabalho foram: injustiça, falta de autonomia e reconhecimento institucional, desmotivação da equipe, organização de trabalho inflexível e condições de trabalho pouco adequadas. Reportando-se as melhores práticas de gestão, encontrou-se: abertura ao diálogo e escuta, reconhecimento, justiça, comunicação e acesso às chefias e as piores práticas foram: desvalorização, centralização, divisão do trabalho e tratamento desigual, intransigência, autoritarismo e falta de comunicação. Os resultados direcionam para a inexorável importância de a instituição pública formular políticas promotoras de saúde, eficiência e bem-estar nas organizações.

Palavras-Chave: bem-estar no trabalho, mal-estar no trabalho, práticas gerenciais, setor público, qualidade de vida no trabalho, ergonomia



Well-being and Ill-being at Work: a View from the Perspective of Management Practices in the Public Sector

Abstract

Well-being and ill-being at work are key constructs for the organizational context, when viewed by the public manager's perspective, there is a gap in the scientific literature. The study aimed to identify the main sources of well-being and ill-being at work, effective and ineffective management practices in Brazilian public service. A quantitative-qualitative study was carried out with open questions from the Inventory of Management Practices and Quality of Life at Work (IPG_Pró-QVT) affiliated with the theoretical approach of the Ergonomics of Applied Activity to Quality of Work Life (EAA_QVT). Participants were 289 managers (35.63%), 50.40% males, mean age of 43.62, 47.1% with postgraduate courses, 45% of the administrative area and an average of 14.36 years of public service. It was found that the main sources of well-being at work were: harmonious socio-professional relations, professional achievement, opportunity for growth, pleasant management and a sense of social utility. The sources of ill-being at work were: injustice, lack of autonomy and institutional recognition, demotivation of the team, inflexible work organization and inadequate working conditions. Referring to the best management practices, we found: openness to dialogue and listening, recognition, justice, communication and access to leadership and the worst practices were: devaluation, centralization, unequal division of labor, intransigence, authoritarianism and lack of communication. The results point to the relevant importance of the public institution to formulate policies that promote health, efficiency and well-being in organizations.

Key Words: well-being at work, ill-being at work, management practices, public service, quality of work life, ergonomics



Bienestar y Malestar en el Trabajo: una Visión de la Perspectiva de las Prácticas Gerenciales em el Sector Público

Resumen

El bienestar y el malestar en el trabajo son constructos claves para el contexto organizacional, en lo que se refiere a la visión del gestor público, hay una brecha en la academia. El estudio tuvo como objetivo identificar las principales fuentes de bienestar y malestar en el trabajo, prácticas eficientes e ineficientes de gestión en el sector público brasileño. Se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo con preguntas abiertas del Inventario de Prácticas Gerenciales y Calidad de Vida en el trabajo (IPG-Pro-QVT) afiliado al enfoque teórico de la Ergonomía de la Actividad Aplicada a la Calidad de Vida en el Trabajo (EAA_QVT). Los participantes fueron 289 gerentes (35,63%), 50,40% hombres, edad promedio de 43,62 años, 47,1% con cursos de posgrado, 45% del área administrativa y un promedio de 14,36 años de servicio público. Se encontró que las principales fuentes de bienestar en el trabajo fueron: relaciones socioprofesionales armoniosas, realización profesional, oportunidad de crecimiento, gestión placentera y sentimiento de utilidad social. Las fuentes generadoras de malestar en el trabajo fueron: injusticia, falta de autonomía y reconocimiento institucional, desmotivación del equipo, organización de trabajo inflexible y condiciones de trabajo inadecuadas. En cuanto a las mejores prácticas de gestión, se encontró: apertura al diálogo y escucha, reconocimiento, justicia, comunicación y acceso a las jefaturas y las peores prácticas fueron: devaluación, centralización, división del trabajo y trato desigual, intransigencia, autoritarismo y falta de comunicación. Los resultados dirigidos a la inexorable importancia de la institución pública formular políticas promotoras de salud, eficiencia y bienestar en las organizaciones.

Palabras Clave: bienestar em el trabajo; malestar em el trabajo; prácticas de gestión; servicio publico; calidad de vida laboral; ergonomía



Introdução

As transformações socioeconômicas nas corporações e as mudanças no texto e natureza do trabalho se intensificaram no final do século XX, em decorrência, sobretudo, da reforma do Estado, da globalização e reestruturação produtiva, da competição acirrada no mercado internacional, das fusões empresariais e aceleração do desenvolvimento tecnológico-informacional. Esse processo de reestruturação tinha como objetivo o crescimento, eficiência e produtividade das organizações, entretanto gerou insatisfação e mal-estar no trabalho. Como forma de confrontar os efeitos deletérios dessas mudanças sobre os trabalhadores, as organizações passaram a investir na melhoria das condições de trabalho, no bem-estar dos empregados e na qualidade de vida no trabalho.

O fator humano nunca foi tão importante para as organizações quanto na atualidade. Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), os trabalhadores compõem os ativos intangíveis da organização e constituem seu principal diferencial competitivo. Engenheiros, fisiologistas, ergonomistas e técnicos em segurança do trabalho são constantemente convocados a solucionar as demandas com pessoal nas empresas. Entretanto, a complexidade humana não pode ser reduzida a avaliação reducionista do trabalhador como fator humano, sem abordar os aspectos sociais, éticos e políticos da natureza do trabalho (Dejours, 2005). Diante desse cenário, os estudos voltaram seu interesse para pesquisar as percepções subjetivas dos trabalhadores e seus afetos decorrentes das condições e contexto de trabalho. Vários autores investigaram o prazer e sofrimento no trabalho, os afetos positivos e negativos, bem-estar e mal-estar no trabalho (Bendassolli, 2011; Blanch & Cantera, 2009; Brant & Dias, 2004; Cornejo Chávez, 2009; Ferreira & Seidl, 2009; Siqueira & Padovan, 2008), buscando conceituar e compreender a relação indivíduo-trabalho-organização.



Em uma perspectiva de conceituação dos construtos de bem-estar no trabalho e mal-estar no trabalho, Ferreira e Seidl (2009) destacam que tais conceitos se encontram inter-relacionados, onde o conceito de mal-estar deve ser compreendido como um “reverso da medalha”, ou seja, pela ausência dos elementos estruturantes de bem-estar no trabalho, que identificou nos domínios de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho. Em geral, a revisão da literatura demonstra que as pesquisas enfocam apenas em um desses construtos, não permitindo uma investigação global das variáveis relacionadas ao trabalho e da coexistência de bem-estar e mal-estar no trabalho, o que torna os resultados limitados e com uma visão monocular do trabalho.

Tendo esse contexto como pano de fundo, o objetivo deste estudo é mapear as principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho por meio das representações dos gestores de uma instituição pública brasileira e identificar as ações de gestão associadas a práticas gerenciais eficientes e ineficientes. A escolha dos gestores públicos como objeto da investigação deve-se ao fato de ocuparem um lugar estratégico na cadeia hierárquica intermediária da organização, mediando os interesses da alta administração pública com os servidores operacionais e influenciando as percepções subjetivas desses atores sociais em relação ao trabalho.

Bem-Estar no Trabalho

A concepção científica de bem-estar é classicamente abordada em duas perspectivas no campo da psicologia: (1) bem-estar hedônico ou subjetivo (BES) que investiga o estado subjetivo da felicidade, buscando compreender as avaliações pessoais que os indivíduos fazem sobre suas vidas dentro de um modelo hierárquico de felicidade (Diener, 1984). O autor destaca a dimensão emocional, por meio do equilíbrio entre as emoções com predomínio das emoções positivas, e dimensão cognitiva, que trata do julgamento subjetivo do indivíduo em relação a satisfação com a vida; (2) bem-estar eudemônico ou psicológico (BEP) que aborda o



desenvolvimento humano e seu potencial de enfrentar os desafios da vida (Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008). Para os pesquisadores, o BEP está estruturado na psicologia positiva incluindo algumas perspectivas como: concepção de Maslow da auto-realização, a visão de Rogers do indivíduo plenamente funcional, a formulação de Jung da individuação e a concepção de maturidade de Allport, além das perspectivas do desenvolvimento humano nos desafios das várias etapas do ciclo da vida e critérios positivos de saúde mental de Jahoda (Ryff, 1989). Para o autor, o bem-estar com base na psicologia positiva possui 6 dimensões: auto aceitação, domínio ambiental, autonomia, relações sociais positivas, crescimento pessoal e propósito de vida.

Quando se fala de bem-estar no trabalho (BET), a literatura é inconsistente e com variadas abordagens quanto à definição de seu construto e modelos de mensuração. A maioria dos autores, apoia-se na corrente do bem-estar psicológico para conceituar e operacionalizar modelos de avaliação do BET. Warr (1977) descreveu um modelo de saúde mental com quatro dimensões primárias: bem-estar afetivo, aspiração, autonomia, competência e uma quinta dimensão secundária que abrangeria as demais: funcionamento integrado. Para Van Horn e colaboradores (2004), o bem-estar no trabalho é conceituado como o resultado das avaliações positivas que o indivíduo faz sobre as diferentes características do contexto de trabalho, considerando componentes afetivos, cognitivos, profissionais, sociais e psicossomáticos. Warr (2007) reformula o conceito de BET postulando dois aspectos interligados: (1) sentimentos de prazer, excitação e conforto vivenciados pelo trabalhador, intimamente relacionado com a felicidade hedônica; (2) experiências de autovalidação expressas pelo desenvolvimento de atributos pessoais, do próprio potencial e expressão pessoal.

Paschoal e Tamayo (2008) compreendem o BET como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a expressividade de realização profissional pessoal, inserido dentro da



abordagem hedonista destacam três fatores: afetos positivos, afetos negativos e realização pessoal. A ideia de que o contexto de trabalho se apresenta como um lugar de emoções, realização e de construção da felicidade pessoal, traz em si a premissa de que o BET e a felicidade pessoal são possíveis no trabalho e impele as organizações a identificar as estratégias eficazes para o alcance desse objetivo. (Paschoal, Torres & Porto, 2010).

Outro conceito de BET é compreendido como um construto psicológico multidimensional integrado entre satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (Ferreira & Seidl, 2009; Siqueira & Padovan, 2008), que se circunscreve no Contexto de Produção de Bens e Serviços composto de três dimensões vinculadas: condições de trabalho (locus materiais), organização do trabalho (locus organizacionais) e relações socioprofissionais (locus social) (Ferreira & Mendes, 2003). Identificou-se ainda uma associação fortemente positiva do BET com suporte organizacional para ascensão profissional, promoção e salários (Sant’anna, Paschoal & Gosendo, 2012).

Para os propósitos deste estudo, o conceito de BET adotado o define como sendo as emoções e humores positivos originados das vivências dos indivíduos na execução das tarefas no contexto de trabalho (Ferreira, 2016). Este conceito foi concebido dentro da abordagem da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) de Ferreira (2008), onde BET é considerado uma espécie de “núcleo duro” da abordagem de QVT e fortemente influenciado por fatores individuais, organizacionais e situacionais. As manifestações individuais ou coletivas de bem-estar no trabalho, nesta perspectiva, se caracterizam mais comumente como emoções de: alegria, disposição, contentamento, entusiasmo, felicidade, empolgação, orgulho e tranquilidade. O autor aponta que a vivência duradoura destas modalidades de emoções pelos trabalhadores se constitui indicador da presença de qualidade de vida no trabalho e promotor de saúde do trabalhador nas organizações,



sendo esse construto um objeto de natureza eminentemente humana, fruto das contradições vivenciadas nas situações de trabalho. Tal perspectiva de BET se apoia em contribuições advindas de estudos conduzidos por Paschoal onde o BET consiste na prevalência de afetos e emoções positivas no trabalho e na percepção do desenvolvimento de habilidades, potenciais e realização pessoal no trabalho (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal & Tamayo, 2008; Soraggi & Paschoal, 2011).

Mal-Estar no Trabalho

A literatura das ciências do trabalho tem analisado o mal-estar no trabalho em vários contextos de trabalho nas últimas décadas (Barros & Mendes, 2003; L. C. Brant & Dias, 2004; Cornejo Chávez, 2009; Portero de la Cruz & Vaquero Abellán, 2015; Veras & Ferreira, 2006), entretanto seu conceito é pressuposto, tácito e geralmente associado ao sofrimento no trabalho como se ambos derivassem um do outro (Antloga & Avelar, 2013; Bendassolli, 2011). O termo mal-estar no trabalho surge nas pesquisas da abordagem teórica da psicopatologia do trabalho sendo conceituado como as vivências e sentimentos associados ao sofrimento físico e psicológico, desgaste, frustração, maus-tratos e adoecimento (Antloga & Avelar, 2013).

Bendassolli (2011) preconiza que mal-estar no trabalho e sofrimento no trabalho referem-se a conceitos semelhantes, considerando o mal-estar no trabalho uma modalidade da categoria analítica de sofrimento, delineando-o como uma tipologia de sofrimentos emergentes no mundo do trabalho proposto por Lhuillier em 2009 que o divide em três grandes tipos: as patologias da atividade impedida; as patologias da solidão; e as patologias da violência no trabalho. Nesta abordagem, o mal-estar no trabalho pode ser compreendido por meio de diversas dimensões onde ele incide: (1) corpo: produzidos pelas lesões, fadiga, carga excessiva de trabalho e agravos à saúde; (2) subjetividade ou psiquismo: associados ao estresse, *burnout*, transtornos mentais e enfraquecimento do poder de agir do indivíduo; (3) das relações sociais: provocados



pela falta de reconhecimento, competição exacerbada, empobrecimento das relações afetivas no trabalho; (4) do sujeito moral: associado ao assédio, dominação de classes, exclusão social; (5) da natureza do trabalho: atividade impedida ou suspensa, perda do significado da tarefa, ausência de atividade.

O mal-estar no trabalho como consequência direta da alienação do trabalhador foi proposto por Périco e Justo (2011) que se apoia na psicanálise freudiana cuja alienação do seu inconsciente favorece a manutenção do mal-estar no trabalho em detrimento do bem-estar; e no materialismo histórico de Marx, na qual a alienação de sua situação social enquanto sujeito explorado o mantém distante das condições necessárias à sublimação no trabalho. Para os autores, quando o trabalhador não possui as condições para sublimação no trabalho, esta é substituída pelo mal-estar e este, perpassa questões biopsíquicas, bem como sociais, sendo importante refleti-lo à luz do conflito indivíduo-civilização.

Em meio as transformações nos contextos de trabalho e nos modelos de gestão organizacional, ora em curso, que a sociedade pós-industrial por meio do fenômeno da reestruturação produtiva promoveu, o trabalhador sofreu os efeitos deletérios desse sistema representado pelo mal-estar no trabalho e consequente adoecimento e incapacidade laborativa, demonstrado pelo aumento do estresse no trabalho e burnout (Barcaui & Limongi-França, 2014; Codo, 1999; OIT, 2016; Portero de la Cruz & Vaquero Abellán, 2015) e dos registros previdenciários de casos de acidente de trabalho, transtornos mentais e comportamentais, distúrbios musculoesqueléticos relacionadas ao trabalho (Dort) e outras patologias (Todeschini & Codo, 2009; Todeschini & Ferreira, 2013). Nesse cenário, o mal-estar no trabalho figura como manifestações de ansiedade, tensão e preocupação (Brant & Dias, 2004); tristeza, depressão e fruto de um contexto organizacional silenciador do mal-estar (Brant & Minayo-Gomez, 2008); mal-estar no trabalho identificado por contexto de trabalho impróprio, carência



de QVT e elevado custo humano do trabalho (Brusiquese, 2012; Antloga, 2009); mal-estar associado a condições e organização do trabalho inapropriados, relações conflituosas e falta de reconhecimento profissional (Pacheco, 2016; Veras & Ferreira, 2006); mal-estar associado a intensificação do trabalho e condições precárias de trabalho (Cornejo Chávez, 2009; Oliveira, Gonçalves, & Melo, 2004); mal-estar associado ao autoritarismo, assédio moral, intensificação e sobrecarga de trabalho (Todeschini & Ferreira, 2013); mal-estar no trabalho relacionado com exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento no trabalho (Codo, 1999; Portero de la Cruz & Vaquero Abellán, 2015).

Apoiado na abordagem da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), proposta por Ferreira (2008,2016), o conceito de mal-estar adotado para fins deste estudo define o construto como emoções e humores negativos que se originam das situações vivenciadas, individualmente ou coletivamente, pelos trabalhadores na execução das tarefas. A vivência duradoura desta modalidade de emoções negativas pelos indivíduos se constitui em um fator de risco para a saúde no contexto de trabalho e indica ausência de qualidade de vida no trabalho. Para o autor, o mal-estar no trabalho é um construto de natureza eminentemente humana originado das contradições vivenciadas nas situações de trabalho, não se configura doença ou enfermidade ocupacional, mas é um produto das interações dos indivíduos vis-à-vis com os contextos de trabalho inadequados. Importante ressaltar que no cotidiano laboral coexistem bem-estar e mal-estar no trabalho, não havendo uma fronteira clara e precisa de onde começam e terminam as percepções desses construtos.

As Peculiaridades do Trabalho Gerencial na Gestão Pública

A gerência como profissão remonta ao século XIX e seu surgimento traz pistas elucidativas da dinâmica do trabalho do gestor público. O desenvolvimento de um grupo profissional de gerentes com status especial e atividade administrativa tem como origem três



explicações mais recorrentes: de natureza técnica, de elite e política (Grey, 1999). A abordagem técnica, a mais difundida explicação para o desenvolvimento da função gerencial, apoia-se no crescimento em escala e complexidade das organizações capitalistas a partir da metade do século XIX, que requereu o desenvolvimento de um novo grupo de especialistas para administrar e coordenar ações, quando as mudanças no mercado ameaçaram as unidades de custos das empresas. Na explicação de elite, o surgimento dos gestores ocorreu pela apropriação de status e valores socioeconômicos para legitimar-se como tal, sendo considerados parte de um agrupamento de “sub-elite” dentro de uma tecnoestrutura social (Grey, 1999). A condição para o surgimento dessa elite foi a separação da propriedade do controle, ou seja, do proprietário de quem administra a empresa. A explicação política reside no entendimento que a principal razão do surgimento da administração como uma atividade específica desempenhada pelos gestores é política e tem o propósito de controlar o trabalho. As três perspectivas não são capazes de, isoladamente, conceber o gestor em sua dimensão social e na complexidade das práticas gerenciais, a gestão vista como prática social é capaz de integrar os dilemas éticos e políticos que os gestores estão submetidos, sendo vistos não apenas como agentes de ordem e controle, mas também como atores que vivenciam conflitos e incertezas (Davel & Melo, 2005, Reed, 1984).

O gestor público está, em sua atividade funcional, sujeito a ordenação da lei e às exigências do bem comum administrador público. Considerando o disposto no Art. 37 da Constituição Federal, deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência pautado pelos princípios fundamentais da Administração Pública tais como planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Entretanto a prática gerencial pública do mundo contemporâneo, distanciando-se do prescrito, é singular e ambígua, apresentando características dos gerentes corporativos do sistema



capitalista e do servidor público Weberiano. Se por um lado, ele é um agente público de carreira, concursado, estável e inserido num contexto de produção de serviços à sociedade, por outro lado, sua ascensão a um cargo administrativo público de confiança o coloca na mesma condição de instabilidade e insegurança na atividade de trabalho que o administrador do setor privado, onde gestores são nomeados e dispensados de acordo com os interesses políticos e socioeconômicos da administração pública vigente. Igualmente às empresas privadas, a administração pública demanda a presença de um gestor capaz de responder com eficiência as metas institucionais, o que nos remete ao estereótipo organizacional da excelência e do supergerente infalível que pode gerar incertezas e conflitos de ordem pessoal e inter-relacional nesse trabalhador (Rodrigues, 2008).

A maioria dos gestores dedica-se intensamente à função e preocupa-se com o trabalho mesmo em seu tempo livre, leva problemas para casa e, geralmente, são pressionados por demandas urgentes de caráter decisório, devendo adotar medidas de curto prazo na busca de recursos e soluções de problemas. Nesse sentido, o processo decisório parece assumir o papel mais conflitante do gestor, sendo parte crucial de sua autoridade, poder e acesso à informação (Mintzberg, 1975). A incompatibilidade de papéis é outro aspecto preponderante no cotidiano do gestor público, intermediando diretrizes e metas organizacionais com os anseios e necessidades de seus subordinados, no que seu trabalho se assemelha a reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos tem a liberdade para marcar seu próprio compasso (Motta, 1977).

Diante dessas circunstâncias, percebe-se a importância de investigar e discutir as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho e seus reflexos sobre os trabalhadores e a organização. Justifica-se a escolha da categoria profissional de gestores por configurar um trabalho estratégico e abrangente nas organizações. O gestor tem o papel de instituir as metas



institucionais e harmonizar com os objetivos pessoais dos seus subordinados dentro das condições e contexto de trabalho no qual está inserido. Percebe-se assim que seu trabalho possui dilemas e ambiguidades que podem ser fonte de bem-estar e mal-estar tanto para a sua dimensão pessoal quanto para o coletivo do trabalho.

Para análise do objeto do estudo apresentado, utilizou-se da abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) proposta por Ferreira (2008, 2016), cuja concepção teórica tem servido de suporte para estudos sobre QVT conduzidos principalmente em instituições públicas. Na ótica da EAA_QVT, o construto é conceituado sob duas perspectivas em que a primeira explicita a dimensão institucional da QVT sendo constituída de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visam o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento do trabalhador e o exercício da cidadania organizacional no trabalho, passando a configurar uma das finalidades das organizações e compondo os valores da cultura organizacional, na segunda perspectiva ela é expressa nas representações dos trabalhadores individual e coletiva por meio de suas vivências e experiências construídas pelo contexto organizacional e situações laborais, indicando um predomínio de bem-estar no trabalho. Tais representações mentais permitem conhecer o que o trabalhador pensa sobre o contexto de trabalho no qual está inserido (Ferreira, 2008, 2016)

Método

Este estudo descreve resultados de uma investigação descritiva e exploratória, recorte transversal com abordagem qualitativa (Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2003) e caracteriza-se como estudo de caso (Yin, 2001). Para os propósitos desta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso que permite a análise aprofundada e detalhada de um objeto de estudo, produzindo uma avaliação crítica do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em investigação (Yin,



2001). Da mesma forma, a abordagem qualitativa robustecerá o estudo pelo detalhamento de uma unidade social (Gil, 2008). A investigação foi conduzida em uma instituição pública brasileira, no período de abril a agosto de 2017 cuja missão é representar o povo brasileiro, promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social, preconizando valores de ética, excelência, independência da administração pública, legalidade, pluralismo e responsabilidade social.

A instituição pública investigada é uma grande corporação com cadeia vertical de comando constituída de vários departamentos técnicos, administrativos e processuais hierarquizados em estrutura organizacional formal e com processo decisório regulamentado e limites rígidos de autonomia. A organização possui cerca de 18.000 trabalhadores entre servidores efetivos, cargos de natureza não-efetiva e trabalhadores terceirizados. A investidura em cargo de gestão é dada por designação de confiança, não havendo processo seletivo. Os postos principais da alta administração são de escolha do presidente da instituição enquanto que os demais cargos ficam a critério do diretor geral e diretores de departamentos de acordo com a competência de cada área. Pela natureza de confiança dos cargos de gestão, é observado uma sazonalidade de acordo com o presidente em exercício.

Participantes

Como a amostra da pesquisa, elegeu-se a população de gestores da área administrativa e processual do órgão público que serviu de campo de pesquisa, estando os cargos de gestão definidos pelo plano de carreira da instituição sendo eles: cargo de analista, assessor e técnico. Os gestores foram selecionados de forma censitária através do sistema de registro de função comissionada à época da aplicação do estudo. Em termos da função comissionada de gestão exercida, a amostra era composta de chefes de seção, chefes de serviço, diretores de coordenação, diretores de departamento e diretores da alta administração. Participaram da

pesquisa 289 respondentes entre 811 gestores da área administrativa e processual, o que correspondeu a 35,63% do coletivo dos gestores. As características sociodemográficas e ocupacionais dos respondentes (N válidos total = 244 / 30,08%) consideradas foram: sexo, idade, estado civil, cargo, formação profissional, tempo de serviço, tempo no serviço público, tempo na chefia atual, lotação, conforme dispostos na tabela 13.

Tabela 13 – Prevalência das características sociodemográficas e ocupacionais de gestores de uma instituição pública respondentes de survey em 2017

	n/N ¹		Frequência		Média	DP ²
			absoluta	%		
Sexo	244/289	Feminino	121	41,9%		
		Masculino	123	42,6%		
		Não informado	45	15,6%		
Idade (faixa etária)	244/289	20 a 29 anos	7	2,42%	43,62	7,30
		30 a 39 anos	70	24,22%		
		40 a 49 anos	113	39,10%		
		Acima de 50 anos	54	18,68%		
		Não informado	45	15,60%		
Estado Civil	243/289	Solteiro	44	15,2%		
		Casado	130	45,0%		
		Divorciado	36	12,5%		
		União Estável	28	9,7%		
		Viúvo	3	1,0%		
		Outros	2	0,7%		
		Não informado	46	15,9%		
Escolaridade	242/289	Ensino Médio Incompleto	1	0,3%		
		Ensino Médio Completo	2	0,7%		
		Graduação Superior Incompleta	3	1,0%		
		Graduação Superior Completa	40	13,8%		
		Especialização	136	47,1%		
		Mestrado	47	16,3%		
		Doutorado	6	2,1%		
		Pós-doutorado	7	2,4%		
		Não informado	47	16,3%		
Cargo	244/289	Analista	145	50,2%		
		Técnico	94	32,5%		
		Assessor	4	1,4%		
		Não informado	46	15,9%		
Tempo de Serviço (anos)	244/289	0-10 anos	85	29,42%	14,36	7,59
		11-20 anos	104	35,98%		
		21-30 anos	54	18,69%		
		Acima de 30 anos	1	0,35%		
		Não informado	45	15,57%		
Tempo no Cargo atual (anos)	243/289	0-5 anos	101	34,95%	8,48	6,54
		6-10 anos	65	22,49%		
		11-15 anos	43	14,88%		
		16-20 anos	18	6,23%		
		Acima de 20 anos	16	5,53%		
		Não informado	46	15,91%		
Lotação	240/289	Área Administrativa	130	44,98%		
		Área Processual	110	38,06%		
		Não informado	49	16,95%		

Fonte: Banco de dados da Pesquisa

n/N¹ – Número de respondentes válidos/ Número total de respondentes



DP² – Desvio-padrão

Instrumento

Utilizou-se o inventário de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho, IPG_Pro-QVT, instrumento desenvolvido no contexto do Grupo de Pesquisa do ErgoPublic e do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (Ecos) da Universidade de Brasília, de natureza quanti-qualitativa com ênfase na categoria profissional de gerentes e gestores permite realizar um diagnóstico de como os gestores avaliam a QVT na organização e identificar indicadores que auxiliem na gestão de políticas e programas de QVT na organização na qual trabalham. O inventário é constituído por dois eixos instrumentais: uma parte com itens fechados de respostas em escala psicométrica do tipo Likert com ancoragem de 11 pontos, e uma parte com cinco itens abertos. Para fins deste estudo, utilizou-se a parte qualitativa do inventário. A parte qualitativa é constituída por cinco itens abertos:

- (1) Quando penso no meu trabalho no (a) (nome da organização), o que me causa mais mal-estar é...
- (2) Quando penso no meu trabalho no (a) (nome da organização), o que me causa mais bem-estar é....
- (3) A melhor ação/qualidade do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) é ...
- (4) A pior ação/defeito do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) é ...
- (5) Comentários e sugestões.

Procedimentos de coleta e tratamento dos dados

Para a aplicação do instrumento, realizou-se o levantamento do perfil dos participantes e da organização, adaptação semântica do instrumento, sensibilização do público-alvo através de mídias com identidade visual atrativa e alinhada aos objetivos do diagnóstico. De forma a



agregar maior agilidade e confiabilidade, foi utilizado o formato digital do instrumento sendo hospedado em sítio virtual acessado via código de acesso e senha pessoal. O respondente era informado sobre o conteúdo da pesquisa, seus objetivos, aspectos éticos, confidencialidade, uso dos resultados de maneira agrupada e consolidada, garantia de anonimato e possibilidade de desistência e seu consentimento em participar da pesquisa se fazia através de uma assinatura digital confirmatória. Utilizou-se os softwares Excel 2016 e o IRAMUTEQ, Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires, para o tratamento dos dados qualitativos. Procedeu-se a análise do corpus textual dos 5 itens utilizando-se de: (1) estatísticas textuais clássicas; (2) análise de contraste de modalidades de variáveis; (3) avaliação da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), sendo identificado o núcleo temático estruturador do discurso (NTED); (4) análise de similitude de palavras. Após realizada a análise do corpus textual das perguntas pelo IRAMUTEQ, foram lidos e analisados todos os segmentos de falas de cada questão e seus respectivos NTEDs para avaliação de sua pertinência e conteúdo, identificação de seus principais vocábulos, termos e associação com os fatores estruturantes de bem-estar, mal-estar no trabalho e QVT.

Resultados

A questão aberta “Quando penso em meu trabalho no (a) (nome da organização), o que me causa mais bem-estar é...” foi respondida por cento e oitenta gestores das áreas administrativas e processuais, constituindo 2561 ocorrências de palavras (Média=14,23). Encontraram-se 5 núcleos temáticos estruturadores do discurso (NTED): (1) relações socioprofissionais harmoniosas e cooperativas; (2) realização profissional e oportunidades de crescimento; (3) orgulho e sentimento de utilidade social no trabalho; (4) gestão prazerosa, eficiente e participativa; (5) saber-fazer com liberdade. Nas tabelas 14 e 15, descrevem-se seus



principais termos, segmentos de falas e fatores fontes do bem-estar no trabalho associados aos núcleos temáticos, assim como ilustram-se as frequências de cada NTED na figura 14.

Tabela 14 – Distribuição dos NTEDs, frequência e principais vocábulos segundo os fatores fontes de BET (n=180)

Fator fonte de Bem-Estar no Trabalho	NTED	Principais Vocábulos/Termos
Relações Socioprofissionais no Trabalho	Relações Socioprofissionais Harmoniosas	Amizade, Espírito de Equipe, Convivência, Entrosamento, Respeito, Colaboração e Coleguismo, União, Sintonia na equipe, Prazer de trabalhar juntos
Reconhecimento e Crescimento profissional	Realização Profissional e Oportunidades de Crescimento	Valorização, Satisfação, Gostar do que faz, Capacidade técnica, Oferecer Qualificação profissional, Competência, Empenho, Esforço
	Orgulho e Sentimento de Utilidade Social no Trabalho	Segunda Casa, Instituição importante para o país, Protagonizar Mudanças em prol da sociedade, Orgulho, Impactos do trabalho nos cidadãos, Equipes de alto nível, Compromisso público
Práticas Habituais de Gestão	Gestão Prazerosa, Eficiente e Participativa	Solução de problemas, Confiança na equipe, Ajudar Nas Dificuldades, Promover QVT, Participação, Tomar decisões justas, Aprender com os Subordinados, Resultados positivos
Organização do Trabalho	Saber-Fazer com Liberdade	Desenvolver projetos, Implementar novas Rotinas, Aprimorar os Serviços, Tempo para entrega das tarefas com qualidade, Uso da Criatividade

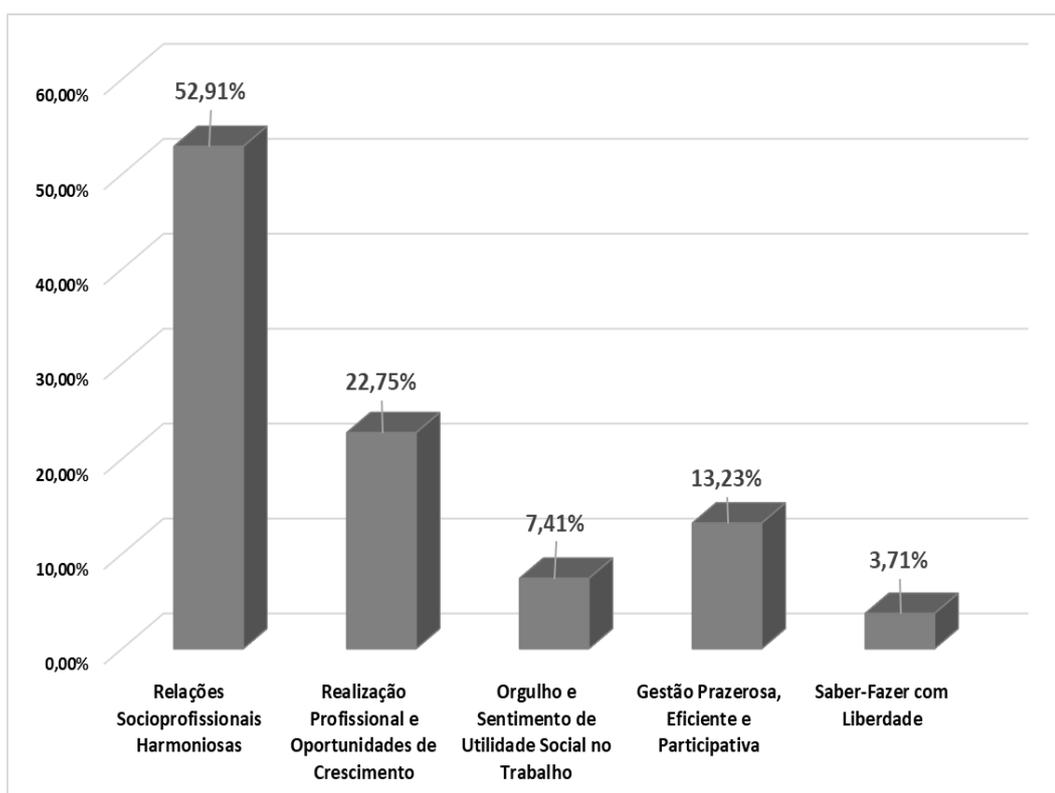


Figura 14. Frequência dos NTEDs das fontes de BET dos gestores

Tabela 15 – Principais Segmentos de Falas segundo os NTEDs das fontes de BET (n=180)

NTED	Principais Segmentos de Falas
Relações Socioprofissionais Harmoniosas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amizade e bom entrosamento dos colegas ➤ União e harmonia no trabalho ➤ Alegria dos colegas de seção do trabalho ➤ O prazer de trabalhar com colegas competentes ➤ Encontrar os colegas de trabalho ➤ Estar num ambiente de respeito, colaboração e coleguismo, onde não há espaço para fofocas ou assédio moral
Realização Profissional e Oportunidades de Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber que existem pessoas com enormes competências, múltiplos potenciais e capacidades e com disposição para emprestar tais características a(o) nome da instituição ➤ A capacidade técnica e empenho dos servidores que mesmo sendo em número reduzido fazem um excelente trabalho ➤ Ver o setor ser reconhecido pela sua competência ➤ Gosto muito do que faço ➤ Coordenar ações para serviços eficientes e reconhecimento da capacidade dos servidores desta instituição ➤ A preocupação da Casa em capacitar os servidores oferecendo diversos cursos pontuais de pós-graduação, mestrado e oficinas



Orgulho e Sentimento de Utilidade Social no Trabalho	<ul style="list-style-type: none">➤ Sentir que meu trabalho é relevante para a sociedade➤ Sinto-me bem aqui no(a) nome da instituição, é a minha segunda casa➤ Ver que o produto do nosso trabalho contribuiu para a melhoria dos processos do (a) nome da instituição➤ Sentir que o meu trabalho pode impactar positivamente a vida dos cidadãos➤ Poder contribuir para melhorias na execução do trabalho no alcance dos resultados e na QVT das pessoas➤ Quando desenvolvo projetos que trazem benefícios à nação
Gestão Prazerosa, Eficiente e Participativa	<ul style="list-style-type: none">➤ Atender às demandas da organização e ao mesmo tempo, preservar a QVT dos servidores➤ Ajudar a resolver as dificuldades dos meus colegas➤ Aplicar ações de gestão que dão certo e facilitam a execução do trabalho➤ Saber que ocupo temporariamente um cargo no qual tenho a possibilidade real de tomar decisões que considero justas e equânimes➤ Conciliar o que deseja a administração da Casa com as necessidades da equipe➤ Resultados positivos na solução de problemas
Saber-Fazer com Liberdade	<ul style="list-style-type: none">➤ Que há certa autonomia para desenvolver projetos➤ Quando consigo trabalhar com prazos respeitados e com liberdade para estabelecer ações sobre as quais tenho conhecimento e sou pago por isso➤ Que posso usar minha criatividade para tentar superar as dificuldades burocráticas impostas pela Casa➤ O ambiente favorável para que boas ideias sejam apresentadas e trabalhadas➤ A possibilidade de planejar espaços com qualidade para as pessoas de modo a oferecer as melhores condições laborais➤ A possibilidade de implementar novas rotinas, métodos e tecnologia que facilitem e aprimorem os serviços prestados

Cento e noventa e um gestores das áreas processuais e administrativas da organização responderam à questão aberta “Quando penso em meu trabalho no (a) (nome da organização), o que me causa mais mal-estar é ...”, constituindo 4512 ocorrências de palavras (Média=23,62). Encontraram-se 6 NTEDs, a saber: (1) organização inflexível da jornada de trabalho; (2) falta de autonomia e reconhecimento institucional; (3) injustiça, partidarismo e desigualdade no trabalho, (4) desmotivação e apatia na equipe, (5) relações sociais no trabalho conflituosas, (6) infraestrutura e condições de trabalho pouco adequadas. Nas tabelas 16 e 17, descrevem-se seus principais termos, segmentos de falas e fatores fontes do mal-estar no trabalho associados aos núcleos temáticos, assim como ilustram-se as frequências de cada NTED na figura 15.

Tabela 16 – Distribuição dos NTEDs, frequência e principais vocábulos segundo os fatores fontes de mal-estar no trabalho (n=191)

Fator fonte do Mal-Estar no Trabalho	NTED	Principais Vocábulos/Termos
Organização do Trabalho	Organização Inflexível da Jornada de Trabalho	Longas Jornadas, Serviço ininterrupto, Ausência de Pausas, Distribuição inadequada da Equipe
Práticas Habituais de Gestão	Injustiça e Partidarismo no Trabalho	Abonos, Lotação, Falta de Isonomia, Direitos diferenciados, Política partidária de funções comissionadas, Desigualdade na concessão de benefícios
Reconhecimento e Crescimento profissional	Falta de Autonomia e Reconhecimento Institucional	Falta de liberdade, Opinião ignorada, Plano de carreira, Carência de participação, Perda de reconhecimento, Chefias intermediárias
	Desmotivação na Equipe	Insatisfação, Falta de importância das necessidades dos servidores, Desvalorização, Desânimo
Relações Socioprofissionais	Relações Socioprofissionais Conflituosas	Reclamações, Brigas, Conflito entre os servidores, Interferências entre áreas e hierarquias superiores
Condições de Trabalho	Infraestrutura e Condições de Trabalho Pouco Adequados	Ambiente físico, Insalubridade, Ventilação, Defeito em aparelhos de ar-condicionado, Mobiliário, Pessoas com necessidades especiais, Falta de materiais de consumo

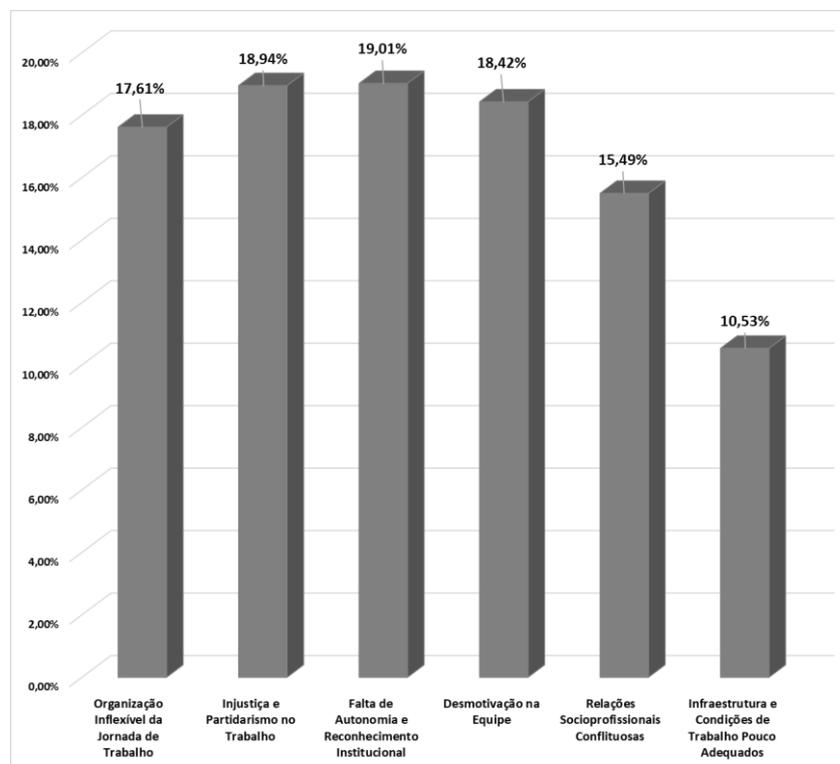


Figura 15 - Frequência dos NTED das fontes de mal-estar no trabalho dos gestores

Tabela 17 – Principais Segmentos de Falas segundo os NTEDs das fontes de Mal-Estar no Trabalho (n=181)

NTED	Principais Segmentos de Falas
Organização Inflexível da Jornada de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">➤ Coordenar o trabalho de minha equipe diante da jornada engessada de oito horas e meia com longas audiências e sessões sem nenhuma pausa➤ Não poder fazer nada em relação a flexibilização da jornada dos servidores➤ Ser avaliado pelo relógio e não pelo cumprimento do trabalho do meu setor➤ O trabalho de natureza específico do meu setor se adequa melhor a jornada flexível➤ Adequar a minha seção a jornada corrida de 7 horas, facilitaria as pausas e rodízios da equipe
Injustiça e Partidarismo no Trabalho	<ul style="list-style-type: none">➤ Percebo essa clara falta de isonomia, fundamento basilar do serviço público, em relação aos outros órgãos da administração pública➤ Creio que existe uma cultura da hierarquia e tem que valer a qualquer custo➤ Lidar com a aprovação de abono dos servidores sem que existam regras claras➤ Ter que lidar com equipes cada vez menores e sem expectativa de crescimento na carreira para todos que são merecedores enquanto outras recebem mais servidores e funções➤ Verificar que há lotações com muitas funções comissionadas enquanto há escassez em outras, o que gera distorções na Gestão de Pessoas➤ Alguns servidores acharem que tem direitos a privilégios sobre os outros
Falta de Autonomia e Reconhecimento Institucional	<ul style="list-style-type: none">➤ Não ter muita responsabilidade e quase nenhuma autoridade para decidir questões relacionadas à minha seção➤ Não ser ouvido naquilo que tenho expertise com o argumento de que não é do interesse da administração➤ Isso reflete num péssimo clima de desestímulo no servidor que se dedicou por muitos anos e que agora não reconhecem seu trabalho e não lhe dão valor➤ Eu sinto falta de autonomia no meu serviço pois as decisões acabam tendo um cunho político e não técnico➤ Não ter instrumentos institucionais que permitam o reconhecimento por desempenho exemplar e a cobrança pelo baixo desempenho➤ Saber que uma boa parte dos servidores não quer assumir qualquer responsabilidade com a gestão, mas está sempre pronto para criticar quem está à frente
Desmotivação na Equipe	<ul style="list-style-type: none">➤ Nos últimos dias, os gestores fazem o que podem para convencer suas equipes a ficarem motivadas mesmo sobrecarregadas com a falta de pessoas e com esse cenário tão negativo➤ Ter que cobrar do servidor a participação em atividades que ele não quer fazer, ou por ser repetitivo ou por não ter desafios➤ Saber que a equipe se esforça para obter resultados bons para a instituição, mas esta não parece se preocupar realmente com a situação dessas pessoas, está difícil motivar minha equipe, mesmo eu tentando de tudo➤ Na nossa área tentamos há meses recrutar algumas pessoas pois estamos com duas vagas disponíveis, mas os servidores estão insatisfeitos e desanimados e nem aparecem➤ Ter que ajustar as necessidades do serviço com muitas demandas de caráter pessoal que tendem a serem postas como prioritárias acarretando desmotivação e sentimento de descontentamento quando não absorvidas
Relações Socioprofissionais Conflituosas	<ul style="list-style-type: none">➤ Ter que cuidar de interesses muito particulares de alguns servidores que tem uma agenda particular e às vezes se esquecem do trabalho➤ Ser impositivo em relação a algo que vai desagradar a minha equipe ou um servidor determinado➤ É muito ruim ter discussões, gasto de tempo e energia com problemas de falta de comunicação e bom senso entre as pessoas➤ A acomodação de alguns servidores, a falta de harmonia na equipe e a fofoca➤ Queixas e brigas entre os servidores do Departamento➤ Lidar com pessoas insatisfeitas e sem comprometimento com as necessidades do setor

NTED	Principais Segmentos de Falas
Infraestrutura e Condições de Trabalho Pouco Adequados	<ul style="list-style-type: none">➤ Não observância da falta de recursos humanos e materiais no planejamento do órgão➤ Eu trabalho num subsolo, o ar-condicionado é ruim ou fica muito frio ou muito quente e a sala ao lado tem um cheiro muito desagradável➤ O fato da equipe ser pequena demais para atender às demandas, o que deixa todos sobrecarregados➤ Não conseguir proporcionar condições adequadas de trabalho sobretudo aos colaboradores com deficiência ou necessidade especial➤ Em nossa seção muitas cadeiras estão com problemas, as pessoas ficam praticamente amontoadas, duas já com problemas de coluna. Há muito barulho.➤ Em vários ambientes como a minha sala, o ar condicionado não é bem regulado e prejudica a saúde dos servidores. É um absurdo não ser possível comprar sequer uma caneta nas dependências da Casa

A questão aberta “A melhor ação/qualidade do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) é...” foi respondida por 176 gestores constituindo 2851 ocorrências de palavras (Média=16,20). Encontraram-se 4 núcleos temáticos estruturadores do discurso (NTED): (1) justiça, respeito e transparência; (2) compreensão das individualidades, estímulo e reconhecimento; (3) abertura ao diálogo, ouvir e proporcionar autonomia; (4) comunicação clara, acesso facilitado às chefias e estar disponível. A tabela 18 abaixo descreve a distribuição dos NTED, os respectivos fatores estruturantes de QVT e os principais segmentos de falas representativos das percepções de melhor ação/qualidade do gestor para a QVT de seus subordinados e a figura 16 ilustra a frequência dos NTED na pergunta.

Tabela 18 – Distribuição dos NTEDs e principais segmentos de falas segundo as percepções de melhor ação/qualidade do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) (n=176)

Fator estruturante de QVT	NTED	Principais Segmentos de Falas
Fator Organização do Trabalho	Justiça, Divisão equânime e Transparência nas tarefas	<ul style="list-style-type: none">➤ Respeitar os limites, conhecer as características dos subordinados e procurar distribuir tarefas compatíveis➤ Respeitar a jornada, dividir as tarefas de maneira justa e repassar as orientações superiores de maneira clara➤ Ser justo em suas decisões e valorizar o mérito nas promoções➤ Tratar os assuntos e decisões com transparência e sinceridade, deixando claro qual o seu nível de gerência sobre as situações colocadas e as justificativas para cada orientação repassada à equipe➤ Ser flexível com a rotina de trabalho da equipe e transparente nas demandas e avaliação de resultados



Fator estruturante de QVT	NTED	Principais Segmentos de Falas
Fator Reconhecimento e Crescimento profissional	Compreensão das Individualidades e Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none">➤ Entender os problemas individuais, respeitar a diversidade e fundamental ainda, é o reconhecimento e, quando possível, premiar as boas iniciativas➤ Reconhecer suas habilidades e competências na definição das tarefas➤ Permitir assim que cada um possa de fato desempenhar suas tarefas com o máximo de potencial para obter bons resultados e alcançar satisfação e realização no trabalho➤ Compatibilizar a rotina de trabalho com as atividades de capacitação profissional do servidor➤ Uma gestão que valoriza a capacitação e o desenvolvimento de competências
Fator Práticas Habituais de Gestão	Abertura ao Diálogo e Escuta	<ul style="list-style-type: none">➤ Ouvir o servidor e dar retorno, ou seja, atender sempre que possível e explicar as razões quando o atendimento não for possível➤ Estar aberto ao diálogo e direcionar ações para o cumprimento da missão da Casa, dando importância às necessidades pessoais➤ Incentivar melhorias e possibilitar autonomia➤ Estar acessível para ouvir os problemas e questionamentos dos subordinados e buscar soluções junto com os mesmos➤ Dialogar e permitir a participação dos subordinados nas decisões importantes que os afetam
Fator Relações Socioprofissionais	Comunicação Clara e Acesso Facilitado às Chefias	<ul style="list-style-type: none">➤ Facilitar a comunicação em todos os aspectos➤ Comunicação clara e objetiva➤ Tratar com cortesia e promover a equidade➤ Colocar-se disponível mesmo em situações em que não pode mudar➤ Sempre estar disponível para escutar o que o mesmo tem para falar seja elogio, crítica ou dúvida

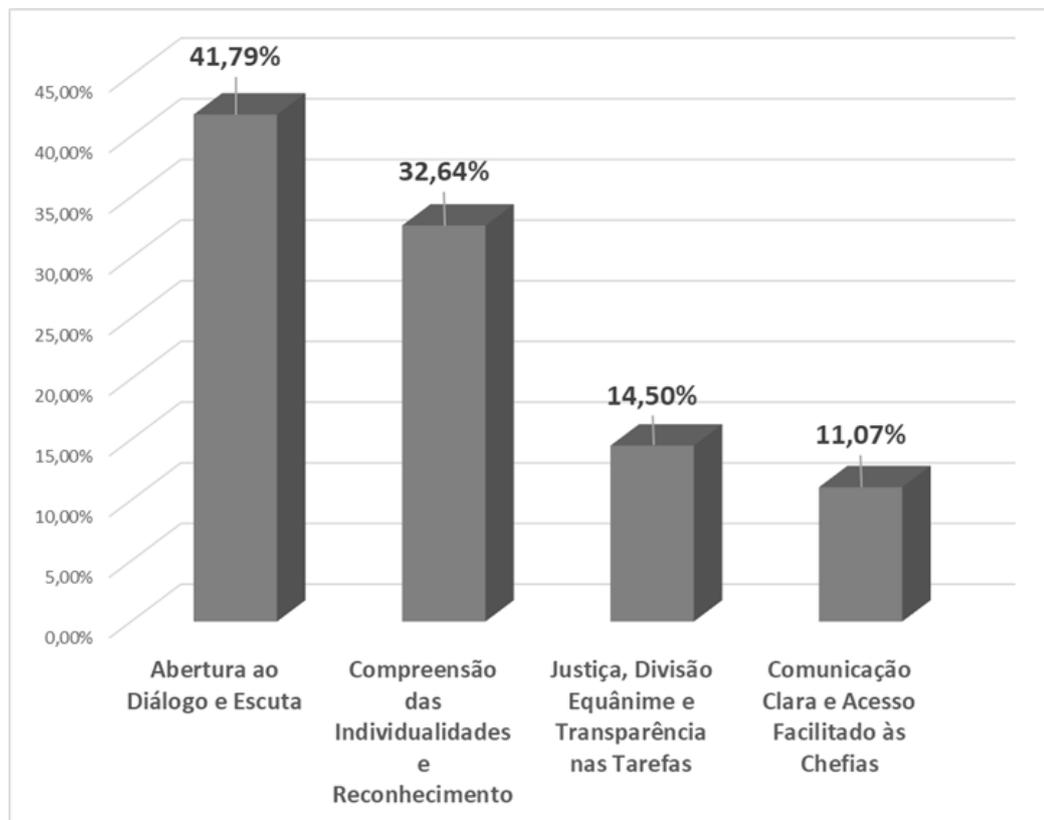


Figura 16 - Frequência dos NTEDs da percepção de melhor ação/qualidade do gestor para a QVT de seus subordinados

Na questão aberta “A pior ação/defeito do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) é...” foi respondida por 175 gestores constituindo 1998 ocorrências de palavras (Média=11,42). Encontraram-se 3 núcleos temáticos estruturadores do discurso (NTED): (1) centralização e gestão ineficiente; (2) injustiça, desvalorização e falta de comunicação; (3) intransigência e autoritarismo. A tabela 19 abaixo descreve a distribuição dos NTED, os respectivos fatores estruturantes de QVT e os principais segmentos de falas representativos das percepções de pior ação/defeito do gestor para a QVT de seus subordinados, assim como a figura 17 ilustra a frequência dos NTED na pergunta.

Tabela 19 – Distribuição dos NTED e principais segmentos de falas segundo as percepções de pior ação/defeito do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) (N=175)

Fator estruturante de QVT	NTED	Principais Segmentos de Falas
Fator Organização do Trabalho	Centralização, Pressão e Divisão desigual	<ul style="list-style-type: none">➤ Centralizar as decisões e tarefas➤ Dividir as tarefas de maneira desigual sobrecarregando um e outro funcionário➤ Atribuir aos subordinados tarefas e responsabilidades incompatíveis com a sua formação, habilidades, competências e disponibilidade de tempo➤ A pressão desmedida por resultados sem oferecer as condições adequadas para o bom desempenho profissional➤ Sobrecarga de trabalho, pressão excessiva e má distribuição de benefícios➤ Não justificar mudanças em procedimentos cotidianos geralmente adotados por pressão superior
Fator Reconhecimento profissional	Injustiça e Desvalorização	<ul style="list-style-type: none">➤ Não levar em consideração as necessidades dos subordinados➤ Injustiça, omissão e atribuir erros a pessoas específicas e não à equipe➤ Estar alheio às condições de trabalho bem como não procurar agir diante dos conflitos existentes➤ Não saber valorizar a qualidade técnica da equipe➤ Não levar em consideração o lado humano do trabalho
Fator Práticas Habituais de Gestão	Intransigência e Autoritarismo	<ul style="list-style-type: none">➤ Impor sua ideia como absoluta➤ Ignorar as opiniões de seus subordinados e querer impor autoritariamente medidas e ações➤ Deixar de ser um facilitador e passar a ser um cobrador➤ Ignorar demandas e queixas dos subordinados e não implementar políticas e ações recomendadas pela organização➤ Impor novos procedimentos sem ouvir o subordinado e sem dar a explicação necessária sobre os motivos dessa mudança➤ Adotar posturas impositivas, autoritárias e centralizadoras e não respeitar o limite do subordinado em realizar um trabalho
Fator Relações Socioprofissionais	Falta de Comunicação	<ul style="list-style-type: none">➤ Não ser acessível e não reconhecer as habilidades e deficiências individuais➤ Não se comunicar com o subordinado➤ Não compartilhar com a equipe as decisões, não construir com a equipe➤ Não estabelecer uma comunicação clara, direta e aberta com seus subordinados e cobrar resultados inatingíveis➤ Não dar espaço para a comunicação➤ Ignorar as opiniões e não dar feedback

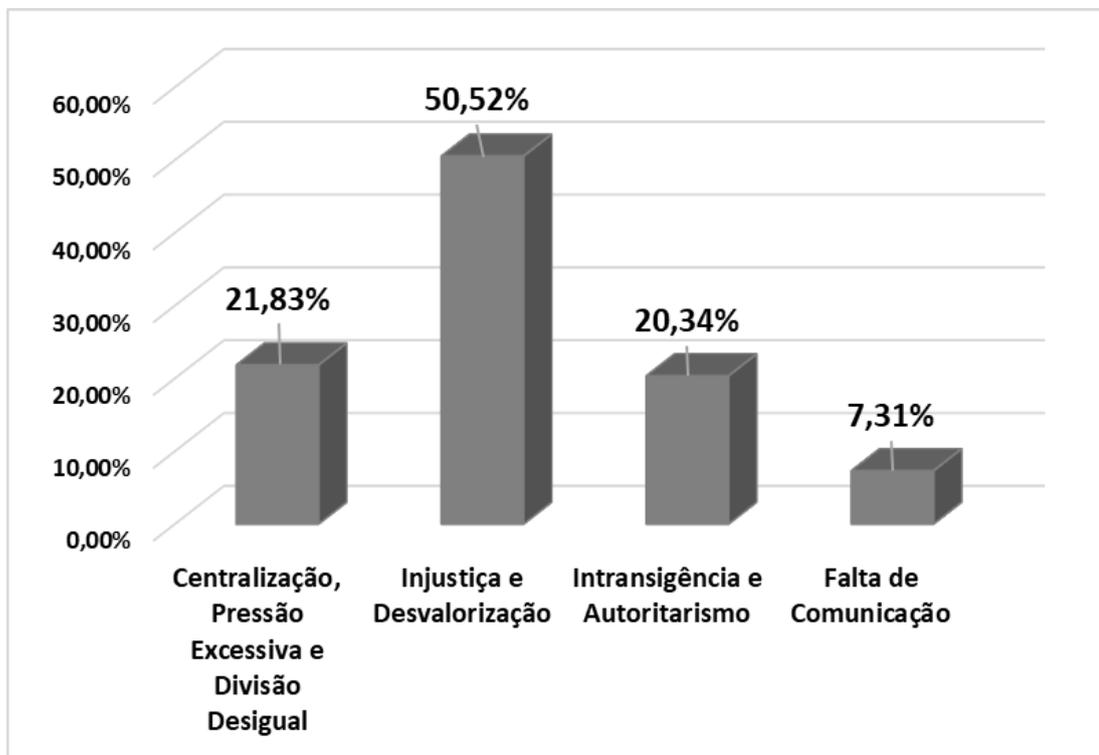


Figura 17 - Frequência das NTEDs da percepção de pior ação/defeito do gestor para a QVT de seus subordinados

Na questão aberta “Comentários e Sugestões”, 108 gestores responderam sendo composto de 4607 ocorrências de palavras (Média=42,66). Encontraram-se 4 NTEDs: (1) sugestões de mudança do contexto de trabalho; (2) sugestões e comentários para a pesquisa; (3) reclamações; (4) elogios. Na tabela 22, descrevem-se os NTEDs, frequência e os principais segmentos de fala.

Tabela 20 – Distribuição dos NTEDs, frequência e principais segmentos de falas da questão: Comentários e Sugestões(n=108)

NTED	Frequência	Principais Segmentos de Falas
Sugestões de Mudanças no Contexto de Trabalho	36,73%	<ul style="list-style-type: none">➤ Sugiro implementação das 7 horas corridas, teletrabalho e do regime de sobreaviso para que a política de RH da Casa comece a dar sinais de modernidade➤ Criar palestras setoriais, no próprio ambiente de cada departamento com conteúdo motivacional, mostrando como é o trabalho daquele setor em outros órgãos e na iniciativa privada. Mostrar as vantagens e desvantagens comparativas.➤ É importante uma política de RH que procure conhecer seu pessoal➤ Por falar em segurança deveriam construir uma escada externa no anexo 1➤ Cuidar dos processos internos, tornar a instituição mais ágil, produtiva, comunicativa e colaborativa, seria uma forma de humanizar o nosso trabalho aumentando o sentimento de pertença
Sugestões e Comentários para a Pesquisa	18,37%	<ul style="list-style-type: none">➤ Que o material resultante desta pesquisa não se converta em apenas mais um relatório, sem aplicação prática.➤ Divulguem as conclusões desse trabalho. Elas serão muito úteis aos gestores da Casa isso aqui não vale nada sem uma aplicação prática adequada e contínua.➤ Muito boa essa iniciativa. Acho que os servidores estão precisando falar sobre isso. Sugiro que esse questionário se estenda aos demais servidores e não se restrinja apenas aos gestores.➤ O questionário tem perguntas repetitivas.➤ Talvez verificar as perguntas que realmente são importantes.
Reclamações sobre o Contexto de Trabalho	32,65%	<ul style="list-style-type: none">➤ Acho que na Câmara impera a falta de comunicação e transparência. Há também falta de organização, acúmulo de documentos velhos e sem utilidade. Falta sistema para substituir processos físicos. Cadeiras antigas, sem ergonomia. Ar condicionado sem manutenção. Falta de materiais básicos, como pastas e caixas de arquivo.➤ Muitas ideias e pouca ação. Falta, ainda, um feedback por parte da direção. Muitas vezes o servidor é convidado para participar de ações de gestão para levantar possíveis problemas na área, mas não há retorno para que tais problemas possam ser solucionados, ou seja, sempre "morremos na praia".➤ Falta de planejamento e a política do "apaga fogo" impedem que os servidores/funcionários possam se dedicar melhor às tarefas dadas.➤ Ainda vivemos uma Câmara que, na área administrativa, privilegia conhecidos, falta mais dinamismo nas decisões, falta conhecimento em áreas estratégicas, falta empenho da área de pessoal para resolver questões que tornam alguns servidores menos mercedores que outros. Outro ponto que desfavorece a QVT: muito tempo de alguns gestores no mesmo cargo.➤ A Casa tem que dar liberdade para os servidores poderem trabalhar em outros departamentos. Tem que mudar o horário para 7 horas e tem que dar um jeito na enorme quantidade de atestado de comparecimento
Elogios	12,24%	<ul style="list-style-type: none">➤ Obrigado por esta oportunidade. Fez-me refletir também sobre o quanto erro em relação ao que eu critico➤ Parabéns pela iniciativa e espero que a meritocracia seja observada para melhorar a qualidade de vida na Câmara➤ Gostei muito da iniciativa de ouvir os gestores.➤ Gostei de participar dessa pesquisa➤ Parabéns pela iniciativa. Torço para que a instituição ouça mesmo seus servidores e possa aplicar, de maneira bem prática, as mudanças que são necessárias para termos um bom ambiente de trabalho novamente



Discussão

A instituição do Poder Público, campo desse estudo, é uma estrutura organizacional altamente hierarquizada com cadeia vertical de comando longa, apresentando rígida departamentalização, alta especialização do trabalho e ordenação formal e centralizada. Nela as tarefas operacionais são regidas por normas e regras formais com baixa flexibilidade para mudanças, bem como o processo decisório é rígido e com pequena amplitude de controle dos gestores em cadeia hierárquica intermediária. Cada gestor, designado a chefia de seção a departamento, é responsável por atividades específicas da organização e a comunicação interdepartamental é padronizada com procedimentos pré-estabelecidos. E é nesse contexto de trabalho que estão inseridos os gestores respondentes dessa pesquisa, onde encontramos um conjunto de achados que forneceu respostas aos questionamentos das fontes de mal-estar, bem-estar no trabalho e as percepções das práticas eficientes e ineficientes de gestão.

Mal-Estar no Trabalho

Os dados referentes ao mal-estar no trabalho mostraram que as principais fontes geradoras estavam na percepção negativa do reconhecimento e crescimento profissional (39,43%) e da organização do trabalho (37,55%), achados consonantes com outros estudos no setor público (Andrade, 2011; Branquinho, 2010; Feitosa, 2012; Medeiros, 2014; Pacheco, 2016). A análise mais específica dos resultados permite perceber o desenho do mal-estar no trabalho evidenciando aspectos próprios da carreira de gestão em relação à literatura.

Nos NTEDs “organização inflexível da jornada de trabalho” e “injustiça e partidarismo no trabalho”, tais dados colocam em evidência aspectos como o papel do controle da jornada, características das tarefas, variáveis de tempo, divisão do trabalho, esses quando inadequados e injustificados são produtores de mal-estar nas organizações. É sabido que quando os processos de gestão organizacional controlam a variável tempo de trabalho nas suas inúmeras



dimensionalidades, os efeitos sobre o bem-estar ou mal-estar no trabalho são quase instantâneos (Ferreira, 2016). É importante destacar que uma percepção recorrente foi das longas jornadas sem pausas controladas pelo sistema eletrônico de ponto, este último conhecido e recorrente na literatura como produtor de mal-estar no trabalho (Anjos, Mendes, Santos, & Facas, 2011; Ferreira, 2007). Nesse sentido, a realidade de aumento de carga de trabalho e pressão temporal são prejudiciais à saúde pelo imperativo de se fazer mais coisas em tempo limitado o que é vivido de maneira tensa e singular (Lacaz, 2000). No trabalho de gestão isso se torna mais evidente, pois é esperado um comprometimento e disponibilidade temporal com cargas inesperadas de tarefas imprevistas e adoção constante de ações imediatas (Davel & Melo, 2005; Melo, Cassini, & Lopes, 2011; Motta, 1977; Paiva & Couto, 2008).

Reportando-se ao núcleo temático “injustiça e partidarismo no trabalho”, o tratamento desigual e injusto na distribuição do trabalho e benefícios percebido como fonte de mal-estar é recorrente na literatura (Figueira, 2014; Mendonça & Mendes, 2005). Nessas respostas, os gestores percebem como um comportamento de privilégios, escolhas infundadas, desigualdade na divisão do trabalho e concessão de benefícios. Nesse quesito, esse achado contradiz pesquisas no serviço público, onde os gestores são vistos nesses estudos com apelo menos crítico e tendência confirmatória das decisões institucionais (Brigato Ésther & de Oliveira Lopes Melo, 2006; Ramalho, 2017; Siqueira & Mendes, 2014). O que se impõe refletir aqui é que, com as mudanças macroeconômicas e a legitimação do gerencialismo no setor público, os gestores públicos mostram-se influenciados no seu papel gerencial por uma organização de trabalho inadequada, sem instrumentos e autoridade para efetivas mudanças e, com isso, apresentam sinais de sofrimento, estresse e risco do adoecimento (Melo et al., 2011; Paiva & Couto, 2008).



Nos núcleos temáticos “falta de autonomia e reconhecimento institucional” e “desmotivação na equipe”, o mal-estar no trabalho está associado a carência de reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional, confirmando resultados de outros estudos em servidores públicos e privados (Barros & Mendes, 2003; Branquinho, 2010; Figueira, 2014) e gestores (Melo et al., 2011). Os gestores expressam dificuldades de motivar suas equipes frente a cultura organizacional do não-reconhecimento do trabalho realizado e da falta de instrumentalização de autonomia decisória em seu nível gerencial pautado em um modelo centralizado e hierarquizado de comando. Dito isso, instala-se um mal-estar no trabalho de gestão, posto que o gestor nutre a expectativa de autonomia em sua prática e reconhecimento da dedicação, própria e de sua equipe, empreendido para alcançar os objetivos institucionais. Nessa perspectiva, o reconhecimento no trabalho é fator estruturador de QVT e bem-estar nas organizações, reconhecer a tarefa é reconhecer não apenas o empenho físico e cognitivo envolvido no trabalho, mas também o investimento afetivo que lhe é inerente (Ferreira, 2016).

Corroborando outras investigações na esfera estatal, o núcleo temático “relações sociais no trabalho conflituosas” como fonte da percepção de mal-estar no trabalho se reporta aos conflitos existentes por interferências de outras áreas e hierarquias superiores na execução do trabalho (Figueira, 2014; Pacheco, 2016, Veras & Ferreira, 2006). As relações socioprofissionais desempenham um papel central no bem-estar e mal-estar no trabalho estando relacionadas ao estilo de gerência, a cultura organizacional e aos aspectos da interface das relações em multiníveis, sendo referido pelos trabalhadores como tendo o poder de transformar o ambiente de trabalho em um “céu” ou em um “inferno” (Almeida et al., 2015).

No que se refere ao núcleo temático de “infraestrutura e condições de trabalho pouco adequadas”, apesar de corresponder à apenas 8,53% das percepções de mal-estar no trabalho é um achado recorrente e conhecido na literatura tanto do setor privado (Barros & Mendes, 2003;



Cornejo Chávez, 2009) quanto público (Feitosa, 2010, Figueira, 2014, Medeiros, 2012, Pacheco, 2016). Intervenções ergonômicas e investimentos em adequabilidade das condições de trabalho que sejam implantadas de acordo com as características da atividade de trabalho são as ferramentas que as organizações devem se utilizar para melhoria da QVT e bem-estar organizacional (Ferreira, 2016).

Bem-Estar no Trabalho

Cerca de 75% dos gestores expressaram, no que concerne à percepção das principais fontes de bem-estar no trabalho, os núcleos temáticos “relações socioprofissionais harmoniosas” e “realização profissional e oportunidades de crescimento”. Um fator que contribui para a promoção da QVT e bem-estar no trabalho é a manutenção de relacionamentos satisfatórios no trabalho. Essa interação referida como a dinâmica do grupo pode produzir uma rede de solidariedade, cooperação, feedbacks de performance, satisfação no trabalho e melhores relações com a gerência (Ahmad, 2013; Hodson, 1997).

Amizade, espírito de equipe, colaboração, sintonia e prazer de trabalhar juntos foram termos levantados pelos gestores como promotores de bem-estar no trabalho. Essa rede de cooperação entre os colegas de trabalho e superiores são fundamentais para viabilizar a execução do trabalho pois, promovem uma base de resistência contra um contexto de trabalho desfavorável (Almeida et al, 2015; Ferreira, 2016; Hodson, 1997). Igualmente, o respeito e a consideração que os superiores aferem à liberdade de expressão dos empregados é um aspecto central na promoção do bem-estar no trabalho e QVT (Walton, 1973).

No núcleo temático “realização profissional e oportunidade de crescimento”, o bem-estar no trabalho foi percebido como reconhecimento e valorização profissional, satisfação no trabalho, fazer o que gosta e do investimento da organização na capacitação profissional de seus servidores, dado que é recorrente na literatura (Feitosa, 2010; Figueira, 2014; Pacheco, 2016) e



assume um caráter relevante para o bem-estar e QVT posto que, segundo Ferreira (2016), um aspecto do reconhecimento é que este se constitui um pré-requisito para que o crescimento profissional se concretize e quando materializado, o reconhecimento assume um sentido de satisfação plena e sentimento de realização pessoal. Nesse sentido, o resultado do trabalho é sempre uma obra pessoal, sinal de sua habilidade e competência, empresta a personalidade daquele que a produziu e tem um significado social e pessoal para o indivíduo (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2014).

Referindo-se ao NTED “orgulho e sentimento de utilidade social do trabalho”, o gestor público identifica o seu trabalho com um sentimento de pertencimento organizacional, refere-se à instituição, muitas vezes, como sua “segunda casa” e manifesta uma sensação de utilidade social no que faz, tal achado emerge em outros estudos conduzidos com servidores públicos (Andrade, 2011; Feitosa, 2010; Fernandes, 2013). A presença da expressão “segunda casa” parece veicular mensagens propositivas da associação de QVT e valorização do tempo de vida despendido no trabalho (Ferreira, 2016). Salienta-se, aqui, o aspecto de comprometimento com a instituição nessas representações dos gestores, no que Steers (1977) conceitua o comprometimento organizacional como uma força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização, apresentando-se por meio de três fatores: forte crença e aceitação dos valores e missão da organização, um desejo de empenhar-se em prol da mesma e um forte anseio de manter afiliação à organização. Por este ângulo, o gestor público parece expressar uma visão holística de trabalho ao se referir à atividade laboral como uma extensão de sua própria casa e esfera pessoal.

A percepção das práticas gerenciais no núcleo temático “gestão prazerosa, eficiente e participativa” como gerador de bem-estar no trabalho alude a ideia da relação binomial do gestor e sua carreira profissional. O gestor associa a eficiência da gestão com aspectos como:



competência, mérito, capacidade e desempenho profissional, critérios que justificam sua ascensão a carreira gerencial (Melo, 2000). Dentro dessa perspectiva, o gestor percebe como um prazer no trabalho características de sua atuação que descreve como resolução de problemas, gestão participativa, ajudar e aprender com os subordinados, promoção da QVT e resultados positivos do trabalho. Estas constatações foram encontradas em outros estudos da prática gerencial

No núcleo temático “saber-fazer com liberdade”, os gestores percebem as condições de liberalidade na execução de sua expertise profissional e de sua equipe como uma fonte de bem-estar no trabalho, dado que é recorrente na literatura (Branquinho, 2010; Figueira, 2014; Pacheco, 2016) Nisso se salienta, a concordância desse resultado com os princípios da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho que abordam a distinção entre o prescrito e o real do trabalho, do que se depreende que quanto menor a lacuna entre eles, melhor será percebido a QVT, o bem-estar no trabalho e o desenvolvimento do sofrimento criativo (Daniellou, 2004; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994; Ferreira, 2016; Guérin et al., 2014).

Percepção da Eficiência nas Práticas de Gestão

As melhores ações percebidas na prática gerencial foram as condutas de abertura ao diálogo e a escuta dos subordinados, compreensão das individualidades, promoção de autonomia, reconhecimento da equipe, comunicação clara e acesso às chefias. Notadamente, destacam-se concepções e práticas de caráter descentralizador e de horizontalização do modelo organizacional cujas as características passam por estruturas administrativas menos burocráticas, comunicação mais orgânica e natural de um setor a outro, acesso e condições iguais em participação e distribuição mais equânime de responsabilidades e poder decisório. Em contrapartida, os gestores respondentes apontam como as piores ações de um gestor: a centralização, pressão excessiva, injustiça, desvalorização, falta de comunicação, intransigência



e autoritarismo. Dentro da mesma linha de argumentação, condenam os modelos organizacionais centralizados, burocráticos, altamente hierarquizados e com engessamento dos instrumentos de equilíbrio gerencial entre as necessidades e anseios dos servidores, da máquina pública e da sociedade. Ora, no contexto de mudanças relevantes e aceleradas na administração pública contemporânea promover a cultura de vínculo institucional, colaboração, incentivo a capacidade criativa e inovadora dos empregados, e criar espaços de negociação são elementos cruciais da gerência do setor público no século XXI (Penengo, 1997).

Nas tabelas seguintes (21 e 22), objetiva-se uma análise comparativa das percepções de bem-estar e mal-estar no trabalho com as melhores e piores ações do gestor, respectivamente. Fica evidente que a comunicação é crucial nas relações socioprofissionais na percepção dos sujeitos da pesquisa. Esta pode ser tanto fonte de harmonia quanto conflito, sendo que a sua falta é avaliada como um aspecto de ineficiência e falha na gestão. Uma comunicação aberta, em via dupla com espaço de escuta e diálogo tem se constituído importante fator de QVT e BET (Almeida et al., 2015, Ferreira, 2016), fazendo-se presente como característica das práticas habituais de gestão no que tange ao acesso às chefias e participação no escopo das decisões organizacionais. Para Guérin e colaboradores (2014), a política de gestão do trabalho, das condições, competências, organização do trabalho e gestão social podem contribuir tanto para a inserção dos trabalhadores quanto para a sua fragilização, marginalização e exclusão.



Tabela 21 – Tabela comparativa dos NTEDs das principais fontes de BET e percepções de melhor ação/qualidade do gestor segundo os fatores estruturantes de QVT

Fator estruturante de QVT	“Quando penso em meu trabalho no (a) (...), o que me causa mais bem-estar é...”	“A melhor ação/qualidade do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) é...”
Relações Socioprofissionais	Relações Socioprofissionais Harmoniosas	Abertura ao Diálogo e Escuta
Reconhecimento e Crescimento profissional	Realização Profissional e Oportunidade de Crescimento	Compreensão das Individualidades e Reconhecimento
	Orgulho e Sentimento de Utilidade Social no Trabalho	
Práticas Habituais de Gestão	Gestão Prazerosa, Eficiente e Participativa	Comunicação Clara e Acesso facilitado às Chefias
Organização do Trabalho	Saber-fazer com Liberdade	Justiça, Divisão Equânime e Transparência nas Tarefas

Destaca-se na organização do trabalho, a execução das tarefas voltadas para a liberdade do fazer com maior transparência entre o prescrito e o real e uma gestão com equidade na divisão do trabalho. A centralização, rigidez e inflexibilidade foram percebidas como piores ações para a QVT de seus subordinados. Tais práticas estão na contramão dos modelos organizacionais pós burocráticos, onde os trabalhadores exercem seu labor, reconhecendo-se a natureza coletiva e orgânica do trabalho, uma gestão que ajusta e continuamente redefine cargos, tarefas e objetivos em função do contexto de trabalho mutável (De Vasconcelos, 2004).

Tabela 22 – Tabela comparativa dos NTEDs das principais fontes de mal-estar no trabalho e percepções de pior ação/defeito do gestor segundo os fatores estruturantes de QVT

Fator estruturante de QVT	“Quando penso em meu trabalho no (a) (...), o que me causa mais mal-estar é...”	“A pior ação/defeito do gestor para a QVT do(s) subordinado(s) é...”
Relações Socioprofissionais	Relações Socioprofissionais Conflituosas	Falta de Comunicação
Reconhecimento e Crescimento profissional	Falta de Autonomia e Reconhecimento Institucional	Injustiça e Desvalorização
	Desmotivação na Equipe	
Práticas Habituais de Gestão	Injustiça e Partidarismo no Trabalho	Intransigência e Autoritarismo
Organização do Trabalho	Organização Inflexível da Jornada de Trabalho	Centralização, Pressão Excessiva e Divisão Desigual



A percepção de autonomia, reconhecimento, sentimento de utilidade social no trabalho e valorização apresentam-se de forma polarizada na percepção dos gestores. Quando presentes são fontes de BET e promotores de QVT, quando ausentes produzem percepções de mal-estar e avaliação de uma gestão de pouca efetividade. A vivência no trabalho da realização pessoal e reconhecimento da organização como produtores de BET tem sido consolidado na literatura científica (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal, Torres & Porto, 2010; Siqueira & Padovan, 2008), entretanto a sua prática revela uma imbricada interação entre os atores sociais do trabalho, a organização e seu contexto.

A contribuição e relevância deste estudo reside nos resultados expressos pelos gestores públicos que direcionam para a inexorável importância da instituição pública, como agente do poder estatal, em formular políticas promotoras de saúde, segurança no trabalho e QVT aliados ao fomento da eficiência dos serviços prestados à nação. Para tanto a construção coletiva entre servidores, gestores e dirigentes de um modelo organizacional adequado aos seus atores e contexto sociotécnico de trabalho é elemento-chave para a constituição do bem-estar no trabalho e eficiência dos serviços na organização. O estudo tem como limitação sua casuística restrita a gestores de apenas uma organização pública, de maneira que generalizações e comparações com outras populações devem ser ponderadas com prudência e cautela. Por ser um estudo de caso e transversal não fornece maiores subsídios das mudanças que podem ocorrer na temporalidade ao longo da carreira no trabalho público, assim propõem-se estudos longitudinais para preencher esta lacuna e alcançar maiores contribuições.

Por fim, ao aliamos as percepções dos gestores do mal-estar, bem-estar no trabalho, práticas eficientes e ineficientes de gestão, podemos delinear o contorno de um cenário onde a organização, as condições e as relações sociais de trabalho, o reconhecimento e crescimento profissional e as práticas habituais de gestão podem ser fontes de mal-estar e risco de



adoecimento ao trabalhador bem como podem ser fontes de prazer e satisfação no trabalho. Nessa dialética de contradições, o fiel da balança penderá para o sentido em que a organização pública e os atores sociais envolvidos construirão os alicerces do trabalho.

Conclusão

O estudo objetivou conhecer a relação entre as práticas gerenciais e as percepções de QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho dos gestores de uma instituição pública federal, utilizando-se da abordagem teórico-metodológica da EAA_QVT. Tendo em vista os achados da presente pesquisa com os gestores públicos participantes, ficou evidente que há uma dimensionalidade ambígua na percepção de QVT, de um lado o predomínio de bem-estar na autoavaliação do micro contexto de trabalho e por outro lado, a QVT é percebida numa zona de transição onde coexistem bem-estar e mal-estar no trabalho na avaliação do contexto de trabalho na organização.

No nível de análise dos itens fechados do macro diagnóstico, os resultados indicaram, na escala de avaliação do contexto geral de trabalho, que o fator reconhecimento e crescimento profissional e o fator organização do trabalho foram os mais críticos e situados na zona de transição entre bem-estar e mal-estar no trabalho. Identificou-se ainda que o fator de relações socioprofissionais foi considerado o de melhor percepção de QVT em ambas as escalas, apontando para uma consolidação na arte desse cenário de QVT no serviço público.

Identificou-se as percepções dos gestores da instituição sobre as principais fontes de bem-estar, mal-estar no trabalho e práticas eficientes e ineficientes de gestão por meio da análise dos itens abertos. Os achados revelaram que as principais fontes de bem-estar foram expressas pelos núcleos temáticos: “Relações Socioprofissionais Harmoniosas”, “Realização Profissional e Oportunidade de Crescimento”, “Gestão Prazerosa, Eficiente e Participativa”, “Orgulho e



Sentimento de Utilidade Social” e “Saber-fazer com Liberdade”. Enquanto que as fontes geradoras de mal-estar no trabalho foram expressas pelos núcleos temáticos: “Injustiça e Desigualdade”, “Falta de Autonomia e Reconhecimento Institucional”, “Desmotivação da Equipe”, “Organização de Trabalho Inflexível”, “Relações Socioprofissionais Conflituosas” e “Condições de Trabalho Pouco adequadas”. Reportando-se as percepções dos gestores da instituição quanto as melhores ações e qualidades de um gestor, os núcleos temáticos encontrados foram: “Abertura ao Diálogo e Escuta”, “Compreensão das Individualidades e Reconhecimento”, “Justiça, Respeito e Transparência”, “Comunicação clara e acesso às chefias”. Por sua vez, as piores ações e defeitos de um gestor foram: “Injustiça e Desvalorização”, “Centralização e Gestão Ineficiente”, “Intransigência e Autoritarismo” e “Falta de Comunicação”.

Os resultados apontam para um ponto crucial nas atividades laborais desse gestor de cadeia intermediária de comando que diz respeito a sua nítida situação paradoxal, ambígua e contraditória no exercício das práticas de gestão na organização, onde o gestor demonstra exercer papéis contrastantes no que concerne as percepções de QVT. Quando na sua heteroavaliação, condição que vivencia a dinâmica do contexto de trabalho interagindo e compartilhando como igual com seus subordinados, sujeito igualmente como trabalhador às mesmas fontes de QVT, BET e mal-estar no trabalho, ele aponta para elementos críticos no modelo organizacional, principalmente na organização do trabalho, nas práticas de gestão, na política de reconhecimento e crescimento institucional e nas relações sociais do trabalho, não se incluindo como parte da estrutura administrativa responsável pela direção da organização. Entretanto, quando expressa a sua autoavaliação, cujo enfoque recai sobre a sua própria atividade de gestão e, portanto, o gestor assume a função gerencial onde exerce o comando e a condução da estrutura organizacional com condições de influenciar positivamente e



negativamente a QVT de seus subordinados, este revela seu microuniverso com elementos de práticas eficientes de gestão e um contexto onde predomina o bem-estar no trabalho. Esse aspecto de heterogeneidade da percepção de QVT no contexto organizacional é o cerne da atividade gerencial pública na cadeia intermediária de comando da instituição, ora se considerando produto e ora produtor de QVT nas práticas habituais de gestão, o que responde ao problema de pesquisa apresentado no presente estudo. A pesquisa ao revelar essa ambiguidade vivida nas práticas de gestão, destaca um questionamento: em que medida esse gestor de cadeia intermediária tem governabilidade para influenciar na estrutura administrativa institucional.

Assim sendo, a complexidade e a multiplicidade de fatores da QVT expressos na pesquisa demonstram que as características do contexto de trabalho configuram um fator determinante no custo humano do trabalho de gestão, na forma de planejamento e execução da atividade e na significação individual e coletiva do trabalho. A QVT na atividade gerencial pública quando se apresenta de maneira residual e percebida negativamente, está associada com risco de adoecimento e ineficiência dos serviços públicos. Impõe-se, portanto, ações de consolidação das práticas geradoras de QVT e bem-estar no trabalho aliado as transformações necessárias para mitigar os efeitos deletérios das práticas geradoras de mal-estar no trabalho, por meio do fomento e criação de políticas e programas de caráter normativo e permanente que possam sobreviver as mudanças de sazonalidade política e econômica e que sejam desenvolvidas de forma colegiada com as representações dos servidores e dirigentes.

As principais contribuições deste estudo referem-se: (1) ao seu caráter pioneiro de investigar a QVT em duas escalas de níveis distintos de avaliação, decompondo-se a percepção do construto em uma heteroavaliação do contexto de trabalho e uma autoavaliação das práticas habituais de trabalho, fato que ainda não se encontra descrito na literatura científica; (2) a



apresentação de um instrumento de investigação científica voltado para o trabalho gerencial. Este também se configura um ineditismo, na medida que as abordagens metodológicas existentes na literatura são propostas para os trabalhadores em geral e não contemplam uma visão pormenorizada do trabalho do gestor; (3) o aprimoramento da abordagem da EAA_QVT por meio da produção de novos conhecimentos; (4) fornecer subsídios para a implementação de políticas, programas e normas voltadas a QVT dos servidores da instituição, objetivando o bem-estar na organização, eficiência e melhoria na prestação de serviços aos cidadãos.

A pesquisa tem como limitações sua casuística restrita a apenas uma organização e amostra não-probabilística e por conveniência, onde a sua limitação numérica de 30,08% dos respondentes válidos (6 respondentes por item) não permitiu a validação do instrumento (Pasquali, 2010). O estudo inscreve-se como estudo de caso de natureza exploratória e visa conhecer o objeto de maneira profunda e singular, assim sendo, generalizações e comparações com outras populações devem ser analisadas com cautela e critério, visto que segundo Hair (2009), quando se lida com amostras com proporção menor de casos/variáveis, o pesquisador deve sempre interpretar qualquer descoberta com precaução. Como agenda para investigações futuras, propõe-se a aplicação do IPG-Pró-QVT em outras amostras e campos de pesquisa para possíveis comparações e validação do instrumento. Sugere-se, ainda, a realização de estudos longitudinais em gestores e servidores públicos evidenciando a dinâmica de QVT ao longo de uma escala temporal.

Por fim, o estudo permitiu explorar a QVT e as práticas de gestão em sua multidimensionalidade fornecendo valiosos subsídios para a instituição campo de pesquisa, assim sendo, os seus resultados podem fornecer contribuições para que a organização desenvolva o planejamento de ações promotoras de saúde, QVT e bem-estar na organização e



para que a academia possa utilizar e validar o instrumento de pesquisa em outras populações congêneres e campos de pesquisa que se deseja trazer à luz o conhecimento.



Apêndice A - Construção do Instrumento

Para a construção do instrumento, os autores realizaram um workshop com gestores do setor público do judiciário de Santa Catarina para análise de informações que permitiram a criação de um instrumento com duas escalas: (1) Escala de Avaliação do Contexto Geral de Trabalho; (2) Escala de Autoavaliação. As escalas contemplaram os fatores estruturantes do construto QVT fundamentado na abordagem teórico-metodológica da EAA_QVT e referendados nas análises realizadas com os gestores.

Para a escala de avaliação do contexto geral de trabalho destacaram-se os fatores: (1) organização do trabalho; (2) relações socioprofissionais e (3) reconhecimento e crescimento profissional e na escala de autoavaliação destacaram-se os fatores: (1) organização do trabalho; (2) relações socioprofissionais; (3) reconhecimento e crescimento profissional e (4) práticas habituais de gestão no trabalho.

Após a definição das escalas e fatores, submeteu-se às análises semânticas com 5 participantes sendo 3 gestores, 1 psicólogo e 1 servidor do departamento de recursos humanos da instituição. Os itens foram lidos e avaliados quanto à sua pertinência, compreensão e adaptação da linguagem de forma que os itens fossem inteligíveis aos diferentes extratos de gestores-alvo, adequando o nível de compreensibilidade dos itens, abreviações, gíria profissional, jargões e termos próprios da cultura organizacional (Pasquali, 2010).

Análise dos dados

Inicialmente, realizou-se a análise exploratória do banco de dados para verificação dos aspectos principais da amostra, limpeza da base de banco de dados e verificação de pressupostos de normalidade, homogeneidade das variâncias e identificação de *outliers* com o propósito de tomada de decisões quanto a adequabilidade dos testes estatísticos aos objetivos do estudo. Para tanto, utilizou-se de gráficos de histograma, gráfico *PP-plot* e *box-plot*, teste de *Kolmogorov-*



Smirnov e teste *Levene* dos itens, fatores e escalas. Os dados ausentes foram tratados por meio de exclusão *listwise* na realização dos testes estatísticos. Os pressupostos de normalidade e homogeneidade das variâncias não foram atendidos nas variáveis exceto no fator de organização do trabalho da EACGT, o que levou a decisão do uso dos testes não-paramétricos para a análise inferencial das perguntas fechadas do instrumento.

Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial é uma técnica de análise multivariada onde se analisam múltiplas medidas sobre objetos ou indivíduos investigados cujo objetivo principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise (Hair et al., 2009) e procuram definir a qualidade e fidedignidade do instrumento em mensurar os construtos teóricos relacionados com o estudo.

1. Escala EACGT:

Inicialmente, realizou-se a análise fatorial dos componentes principais (ACP) com amostra de 240 casos válidos para verificar a fatorabilidade da matriz gerada. Encontrou-se a medida de Kaiser-Meier-Olkin (KMO) de 0,873 e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 2007,68$, $df = 210$, $p < 0,001$), ambos indicando a fatorabilidade da matriz. Os parâmetros psicométricos apontavam para uma solução com cinco fatores como o mais adequado nessa amostra e pelo modelo hipotetizado eram quatro fatores. Entretanto, apesar dos *eigenvalue* referente aos componentes 4 e 5 estarem superior a 1, estes possuíam poucas variáveis com cargas fatoriais relacionadas, as quais também apresentavam cargas fatoriais em outros componentes. A extração dos fatores da ACP está descrita na tabela 23 e ilustrado o *screeplot* na figura 18.

Tabela 23 – Extração de fatores da ACP da EACGT

Componente	Variância total explicada					
	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,763	33,813	33,813	6,763	33,813	33,813
2	1,680	8,399	42,212	1,680	8,399	42,212
3	1,320	6,600	48,812	1,320	6,600	48,812
4	1,173	5,863	54,675	1,173	5,863	54,675
5	1,099	5,495	60,170	1,099	5,495	60,170

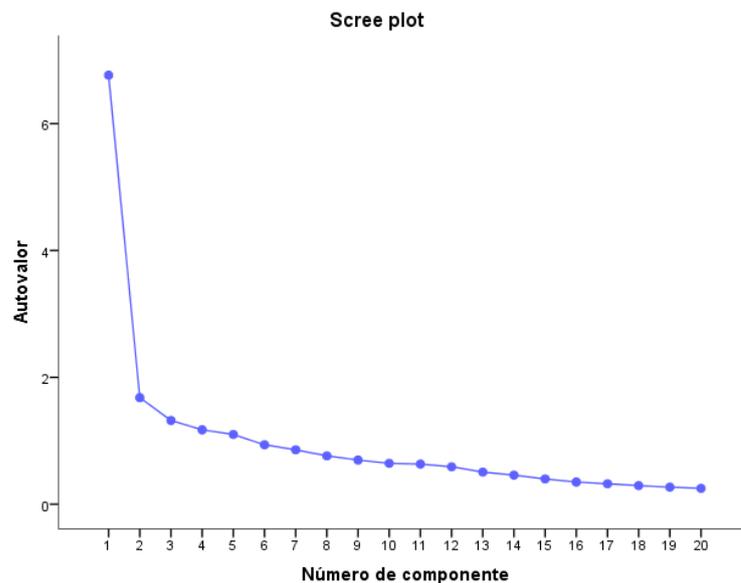


Figura 18 - Screeplot da ACP da EACGT

Assim a pesquisadora optou por extrair 3, 4 e 5 fatores utilizando a análise fatorial dos eixos principais com rotação oblíqua, visto que os fatores apresentavam correlação entre si no modelo de embasamento teórico e por ser uma escolha rotacional adequada em ciências sociais (Hair, 2009). A solução de três fatores apresentou melhores resultados nas cargas fatoriais e itens com maior consistência conceitual, conforme descrito na tabela 24. Ressalta-se que o item



1 apresentou carga fatorial abaixo de 0,10 sendo excluído da escala. Foi adotada a carga fatorial mínima de 0,30 com base no tamanho da amostra segundo Harris (2009).

Tabela 24 – Distribuição da matriz dos fatores, variância explicada e coeficiente de fidedignidade (alfa de Cronbach) da EACGT

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
3: A Autonomia na realização das tarefas é estimulada.	0,44		
5: Os horários são organizados de modo a atender às necessidades dos servidores.	0,42		
7: As tarefas são delegadas de forma a evitar sobrecarga.	0,48		
12: As decisões organizacionais são tratadas de forma transparente	0,63		
14: Os resultados desejados são expostos de modo claro	0,74		
17: A preocupação ética é marcante nas condutas de trabalho	0,58		
18: Os servidores são excluídos das decisões que afetam sua equipe.	0,47		
19: A prevenção de acidentes/doenças está presente no contexto de trabalho.	0,37		
21: Existe compatibilidade entre planejamento de metas/tarefas com a visão de futuro da organização.	0,65		
2: As opiniões dos servidores são ignoradas.		0,30	
4: Os servidores têm acesso às chefias.		0,38	
6: Há problemas corriqueiros de comunicação na equipe.		0,41	
8: Os desempenhos dos servidores são acompanhados de feedback.		0,37	
9: Existe justiça nas relações de trabalho.		0,69	
11: A comunicação entre os membros da organização é facilitada.		0,60	
12: Falta apoio gerencial para atualização profissional dos servidores.			0,30
14: A criatividade na execução das tarefas é valorizada.			0,72
16: O desenvolvimento de competências profissionais é estimulado.			0,69
17: Os resultados no trabalho são reconhecidos pelos superiores.			0,70
20: O desempenho das equipes é valorizado perante os diferentes membros da organização			0,77
Autovalor	6,76	1,68	1,32
Variância explicada	33,81%	8,40%	6,60%
Número de itens	9	6	5
Coeficiente de fidedignidade: alfa de Cronbach	0,77	0,60	0,80

2. Escala EAAV:

Procedeu-se a análise fatorial dos componentes principais (ACP) com amostra de 240 casos válidos para verificar a fatorabilidade da matriz gerada. Encontrou-se a medida de Kaiser-Meier-Olkin (KMO) de 0,904 e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2=2325,36$, $df=190$,

$p < 0,001$), ambos indicando a fatorabilidade da matriz. Os parâmetros psicométricos apontavam para uma solução com quatro fatores como o mais adequado nessa amostra em consonância com o modelo hipotetizado. A matriz de extração de fatores da ACP e o screeplot encontram-se na tabela 25 e figura 19.

Tabela 25 – Extração de fatores da ACP da EAAV

Componente	Variância total explicada					
	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,194	40,972	40,972	8,194	40,972	40,972
2	1,312	6,558	47,529	1,312	6,558	47,529
3	1,201	6,007	53,536	1,201	6,007	53,536
4	1,088	5,441	58,977	1,088	5,441	58,977

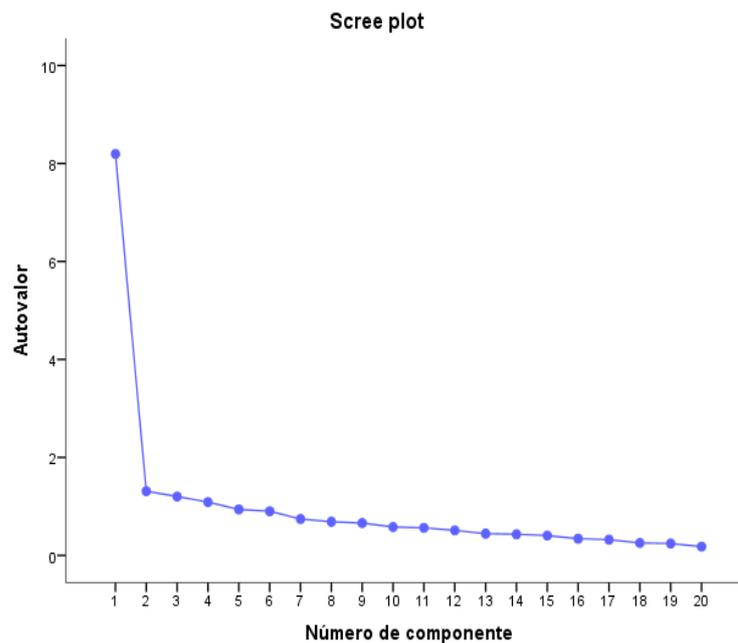


Figura 19. Screeplot da ACP da EAAV

Realizou-se a análise fatorial dos eixos principais com rotação oblíqua. Observou-se carga fatorial de -0,10 no item 22, sendo o mesmo excluído da escala. A solução de quatro



fatores permaneceu apresentando melhores resultados nas cargas fatoriais e itens com maior consistência teórica, juntos explicavam 58,98% da variância, conforme descrito na tabela 26.

Tabela 26 – Distribuição da matriz dos fatores, variância explicada e coeficiente de fidedignidade (alfa de Cronbach) da EAAV

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
25: Delego tarefas para os meus subordinados de forma a evitar sobrecarga.	0,63			
26: Estimulo a autonomia dos meus subordinados na realização das tarefas.	0,70			
27: Exponho de forma clara os resultados desejados.	0,54			
28: Possibilito a organização de horários que melhor atende às necessidades dos meus subordinados.	0,51			
29: Busco resolver problemas corriqueiros de comunicação na equipe.		0,59		
30: Ouço as opiniões dos meus subordinados.		0,65		
31: Dou feedback do trabalho realizado pela minha equipe.		0,58		
32: Busco garantir justiça nas relações de trabalho.		0,62		
33: Facilito a comunicação entre os membros da minha equipe.		0,74		
34: Coloco-me acessível aos meus subordinados.		0,76		
35: Ofereço suporte para atualização profissional dos membros da minha equipe.			0,62	
36: Valorizo a criatividade dos meus subordinados na execução das tarefas.			0,74	
37: Estimulo o desenvolvimento de competências profissionais dos meus subordinados.			0,30	
38: Esqueço-me de reconhecer os resultados dos meus subordinados.			0,34	
39: Valorizo o desempenho da minha equipe perante os demais membros da organização.			0,65	
40: A preocupação ética é marcante nas minhas condutas de trabalho.				0,68
41: Garanto a participação dos meus subordinados nas decisões que afetam a equipe.				0,49
42: Sigo as orientações de prevenção de acidente/doenças no contexto de trabalho				0,34
43: Trato as decisões organizacionais de forma transparente.				0,37
44: Busco compatibilizar o planejamento de metas/tarefas com a visão de futuro da organização.				0,50
Autovalor	8,19	1,31	1,20	1,09
Variância explicada (%)	40,97	6,56	6,01	5,44
Número de itens	4	6	5	5
Coeficiente de Fidedignidade (alfa de Cronbach)	0,71	0,83	0,74	0,71

Por fim, o instrumento ficou constituído de duas escalas. A primeira escala: EACGT composta de 3 fatores (fator organização do trabalho – 9 itens; fator relações socioprofissionais – 6 itens; fator reconhecimento e crescimento profissional – 5 itens) e a segunda escala: EAAV contendo 4 fatores (fator de organização do trabalho – 4 itens; fator relações socioprofissionais



– 6 itens; fator reconhecimento e crescimento profissional – 5 itens; fator práticas habituais de gestão – 5 itens).

Apêndice B – Mídias, Divulgação e Apresentação do Instrumento

Exemplo de Mídias de Sensibilização

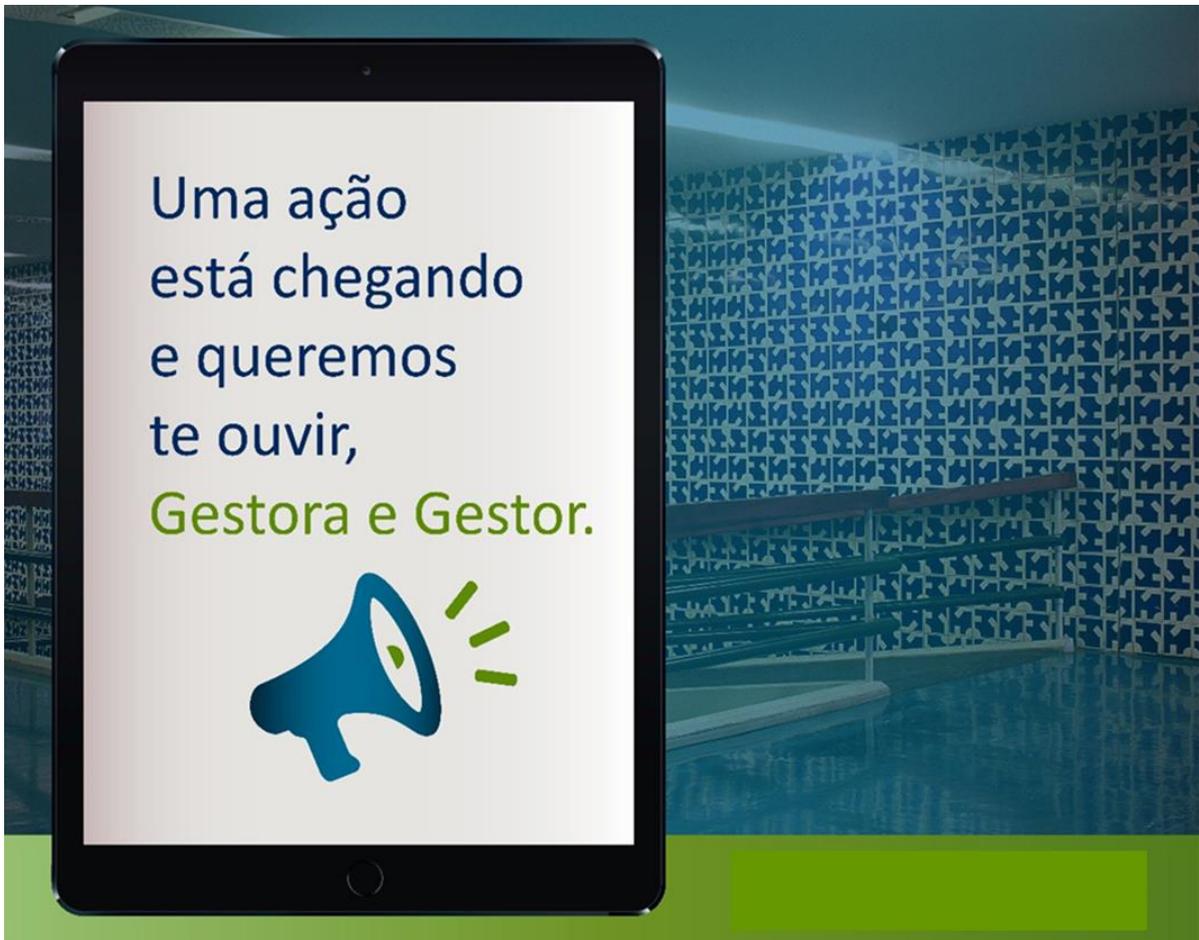


Figura 20 - Exemplo de Teaser



Figura 21 - Exemplo de E-flyer 1

Gestão e Qualidade de Vida no Trabalho

Sua opinião é fundamental para contribuir com as práticas de gestão que promovam saúde, segurança e QVT.

▶ Participe respondendo o **IPG_Pro-QVT**. Você receberá o convite através do seu e-mail.

Figura 22 - Exemplo de E-flyer 2



Gestão e Qualidade de Vida no Trabalho

Queremos ouvir você, Gestora e Gestor.

Vivemos um momento importantíssimo para promover a saúde integral, aprimorar a qualidade de vida no trabalho, prevenir acidentes e agravos à saúde no trabalho dos servidores. Com esse propósito, é fundamental conhecermos a sua opinião, gestora e gestor, que desempenham um papel fundamental nesse processo, pois têm o desafio cotidiano e prático de coordenar o trabalho de pessoas e equipes em direção ao cumprimento da missão e valores desta instituição.

A [redacted] busca coordenar e consolidar ações que visem à construção de um ambiente de trabalho seguro, saudável e eficiente. Para tanto, será conduzida de maneira ética e transparente, a aplicação do **Inventário de Práticas de Gestão e Qualidade de Vida no Trabalho, o IPG_Pro-QVT**, onde todos os gestores e gestoras terão a oportunidade de expressar como percebem a Gestão e QVT.

Informe-se e coopere com este projeto. É a partir de sua participação que conheceremos as práticas de gestão que contribuam para um contexto de trabalho eficiente e com qualidade de vida. A partir de **02 de maio**, você receberá um e-mail com **link e código pessoal** de acesso.

Participe!



Figura 23 - Exemplo de E-mail marketing

Modelos de Apresentação do Instrumento

Modelo no e-mail institucional com link e código de acesso para participação na pesquisa



Gestora e Gestor,

Você é convidado a participar da Aplicação do **Inventário de Avaliação das Práticas de Gestão e Qualidade de Vida no Trabalho, o IPG_Pro-QVT**. Trata-se de instrumento de natureza quantitativa e qualitativa que permitirá conhecer o que pensam os gestores sobre as práticas diárias de gestão e a promoção da qualidade de vida no trabalho em si e na sua equipe, o que subsidiará um plano de ação dentro da implantação da [REDACTED] Trabalho, revisitando suas diretrizes e construindo de forma coletiva um elenco de ações práticas norteadoras da promoção de saúde e QVT. Buscar-se-á conhecer o que é prioritário em práticas de gestão dentro do contexto e organização do trabalho dos gestores desta casa para promover sustentabilidade institucional na área de saúde, segurança e QVT.

- ◆ A sua participação é voluntária;
- ◆ Não será necessário se identificar;
- ◆ A confidencialidade das respostas é garantida;
- ◆ Os resultados serão tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual, pois visam conhecer as vivências de gestão para consolidar ações promotoras de saúde, segurança e QVT.

A coleta de dados será por meio da **internet**. Gestoras e gestores estão recebendo um código aleatório e confidencial. O projeto é conduzido em parceria com o ErgoPublic da Universidade de Brasília e aprovado com o selo da [REDACTED]

Colocamo-nos a disposição para esclarecer as dúvidas e receber comentários e/ou sugestões.

Contato: [REDACTED]

Acesse: [REDACTED] **Código de acesso:** [REDACTED]



Figura 24 - Exemplo de E-mail institucional com link e código de acesso para a pesquisa



Modelo de entrada da pesquisa



Inventário de Práticas Gerenciais Pró-QVT (IPG_Pro-QVT)



Você está sendo convidado a participar do diagnóstico sobre as "Práticas de Gestão e Qualidade de Vida no Trabalho" [REDACTED]. É fundamental conhecermos sua opinião sobre o assunto. O objetivo do diagnóstico é compreender como pensam nossos gestores e gestoras sobre as práticas cotidianas de gestão e Qualidade de Vida no Trabalho. Sua participação contribuirá para o aprimoramento das práticas de gestão com impactos positivos sobre a QVT desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic).

Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT e Práticas de Gestão.

Muito Importante:

- Responda de maneira sincera às afirmativas e às questões apresentadas.
- Não é necessário se identificar.
- Responda a **todos** os itens para garantir a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de diagnóstico.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para [REDACTED].

Obrigado pela sua valiosa participação!

Figura 25 - Modelo de entrada na pesquisa em ambiente virtual



Referências

- Abrahão, J. I., & Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Produção, 14*, 67–76. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300008>
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values, 19*(1), 73–82. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0971685812470345>
- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a Tradição e a Renovação*. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. de, & Limongi-França, A. C. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração - USP*.
- Almeida, J. G., Ferreira, M. C., & Brusique, R. G. (2015). Between Heaven and Hell: the importance of interpersonal relations at work to quality of work life perceptions. *Business and Management Review, 4*(12), 390–400.
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (In) justiça na Justiça : Fatores (Des) estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de Um Órgão do Poder Judiciário*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/10350>
- Anjos, F. B., Mendes, A. M., Santos, A. V., & Facas, E. P. (2011). Trabalho Prescrito, Real e Estratégias de Mediação do Sofrimento de Jornalistas de um Órgão Público. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, 6*(4), 562–582. Recuperado de <http://doi.org/10.7177/sg.2011.v6.n4.a11>
- Antloga, C. S. (2009). *Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: O caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação em Brasília*. Universidade de Brasília. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/7109>
- Antloga, C.; Avelar, R. (2013). Mal-Estar no trabalho. In A. R. C. Vieira, Fernando O.; Mendes, Ana Magnólia; Merlo (Ed.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 243–248). Curitiba: Juruá.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: Una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología, 35*(2). Recuperado de <https://doi.org/10.2307/3539114>
- Barcaui, A., & Limongi-frança, A. C. (2014). Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida : Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea, 18*(5), 670–694. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141865>



- Barros, P. C. R., & Mendes, A. M. B. (2003). Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico-USF (Impresso)*, 8(1), 63–70. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-82712003000100009>
- Bendassolli, P. F. (2011). Mal-estar no trabalho : do sofrimento ao poder de agir. *Revista Mal-Estar E Subjetividade*, 11(1), 65–99.
- Bendassolli, P. F. (2012). Recognition at work: Contemporary views and contemporary issues. *Psicologia Em Estudo*, 17(1), 37–46. Recuperado de https://doi.org/10.1590/S1413_73722012000100005
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1988). *O novo grid gerencial*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Blanch, J. M. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho. A experiência espanhola: limites, avanços e desafios. In *Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (pp. 85–102). Brasília: Paralelo 15.
- Blanch, J. M., & Cantera, L. M. (2009). El Malestar en el Empleo Temporal Involuntario. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 25(1). Recuperado de <https://doi.org/10.4321/S1576-59622009000100007>
- Branquinho, N. G. S. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-Estar e Mal-Estar em Professores da Rede Pública Municipal de Unaí/MG*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/6929>
- Brant, L. C., & Dias, E. C. (2004). Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(4), 942–949. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2004000400008>
- Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2008). Da tristeza à depressão: A transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho. *Interface: Communication, Health, Education*, 12(26), 667–676. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1414-32832008000300017>
- Bresser-Pereira, L. C. (1996a). *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Editora 34.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996b). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista Do Serviço Público*, 47(1), 7–40. Recuperado de <https://doi.org/10.21874/RSP.V47I1.702>
- Bresser-Pereira, L. C. (2002). Reforma da Nova Gestão Pública: Agora na Agenda da América Latina, no Entanto. *Revista Do Serviço Público*, 53(3), 143–166. Recuperado de <https://doi.org/10.21874/RSP.V53I1.278>
- Brigato Ésther, Â.; de Oliveira Lopes Melo, M. (2006). Ambiguidades e Dilemas no trabalho



Gerencial. *Read*, 12(2), 1–23.

- Brusique, R. G. (2012). Inovações tecnológicas e organizacionais ea influência das novas exigências do trabalho em escritórios na qualidade de vida no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 15(1), 1–16. Recuperado de <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/4294>
- Chanlat, J.-F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *VII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública*, 1–9. Recuperado de http://www.imparh.ce.gov.br/eadgmf2012/GESTAO_PUBLICA_05_EADGMF.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2ª). Rio de Janeiro: Campus.
- Codo, W. (1999). *Educação: carinho e trabalho. Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Cornejo Chávez, R. (2009). Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile. *Educação & Sociedade*, 30(107), 409–426. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200006>
- Cruz Lima, S. C. (2013). Reconhecimento no Trabalho. In A. R. C. Vieira, F; Mendes, A. M.; Merlo (Ed.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 351–355). Curitiba: Juruá.
- Daniellou, F. (2004). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Blücher.
- Davel, E.; Melo, M. (2005). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C.; Abdoucheli, E.; & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2005). *O Fator Humano* (5ª). Rio de Janeiro: FGV.
- Demo, G. & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35-43. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/1982-4327266320160>
- Demo, P. (1985). *Introdução à Metodologia da Ciência* (2ª). São Paulo: Editora Atlas .
- De Vasconcelos, F. C. (2004). Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição



- de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública*, 38(2), 199-220.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Drucker, P. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 41(3), 53–60.
- Fayol, H. (1970). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.
- Feitosa, L. R. C. (2010). *E se a orquestra desafinar? Contexto de produção e qualidade de vida no trabalho dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8938>
- Fernandes, S. R. P.; Vasques-Menezes, I. (2012). Organização do trabalho: implicações para a saúde do trabalhador. In: Ferreira, M. C. (Org). In *Saúde e Bem-estar no Trabalho: dimensões individuais e coletivas* (pp. 261–275).
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de Vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Fernandes, L. C. (2013). “Estamos o tempo todo enxugando gelo”: Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-estar e Mal-estar em um Órgão do Poder Judiciário. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13715>
- Ferreira, M. C.; Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e Riscos de adoecimento: o caso de auditores fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar, Agir.
- Ferreira, M. C. (2000). Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Revista Alethéia*, 1(11), 71–82.
- Ferreira, M. C. (2007). O mito do relógio de ponto. *Correio Brasiliense*. Cad 1, 13. Recuperado de http://www.ergopublic.com.br/?pg=consultar_conteudos&subcat=22&categoria=6
- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 11, 83–99. Recuperado de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v11i1p83-99>
- Ferreira, M. C. (2016). *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. (3ª). Brasília: Paralelo 15.



- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 6(1), 93–104. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100010>
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro Work Malaise: Analysis of the Organizational Culture of a Brazilian Banking Context. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 25(2), 245–254. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200013>
- Ferreira, M., Paschoal, T., & Ferreira, R. (2016). *Modelo Descritivo Teórico-Metodológico da Qualidade de Vida no Trabalho*. In: Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. (3ª). Brasília: Paralelo 15. p.175.
- Figueira, T. G. (2014). *Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma Instituição Pública Brasileira*. (Tese de Doutorado). Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16074>
- Garay, A. (2012). Gestão. In: Cattani, A. D., Holzmann, L. (Orgs.). In *Dicionário do trabalho e da tecnologia* (3ª). Porto Alegre: Zouk.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. *Journal Of The American Medical Association* (Vol. 264). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Gómez-Salcedo, M. S., Galvis-Aponte, L. A., & Royuela, V. (2017). Quality of Work Life in Colombia: A Multidimensional Fuzzy Indicator. *Social Indicators Research*, 130(3), 911–936. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1226-9>
- Grey, C. (1999). “We Are All Managers Now”; “We Always Were”: On the Development and Demise of Management. *Journal of Management Studies*, 36(5), 561–585. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00149>
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2014). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia* (7ª). São Paulo: Blücher.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J., Black, B.; Barry, B.; Anderson, R.; & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª). Porto Alegre: Bookman.



- Harvey, D. (2008). *Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*. (17ª). SP: Edições Loyola.
- Hodson, R. (1997). Group relations at work: Solidarity, conflict, and relations with management. *Work and Occupations*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0730888497024004003>
- Hsu, M. Y., & Kernohan, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of Advanced Nursing*, 54(1), 120–131. Recuperado de <https://doi.org/JAN3788> [pii]r10.1111/j.1365-2648.2006.03788.x
- Lacaz, F. A. D. C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 151–161. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100013>
- Lawler, E. E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American Psychologist*, 37(5), 486–493. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.5.486>
- Lemos, S. M. S. de. (2017). *A Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) Antes e Depois : Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) Antes e Depois : Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/23529>
- Lima, H. K. B. (2008). *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1188>
- Limongi-França, A. C. L. (1996). Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000. Tese de Doutorado. Universidade de São paulo. doi:10.11606/T.12.1996.tde-14042009-113324. Recuperado de www.teses.usp.br
- Limongi-França, A. C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial (2ª)*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C. (2013). O que é qualidade de vida no trabalho? In R. Ferreira, M. C.; Antloga, C.; Paschoal, T.; & Ferreira, R. (Ed.), *Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (p. 376). Paralelo 15.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. A. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- 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(2), 333–368. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>

Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea, Porto Alegre*, 8(9), 9–34. Recuperado de <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1359565902.29-arquivo.pdf>

Melo, M. C. de O. L. (2000). Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Centro de Pesquisa E Pós-Graduação Em Administração - CEPEAD, FACE/UFMG*, 7(17), 117–128.

Melo, M. C. de O. L., Cassini, M. R. de O. L., & Lopes, A. L. M. (2011). Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de estocolmo gerencial TT - From management stress and discomfort to the emergence of management stockholm syndrome. *Rev. Psicol. Organ. Trab*, 11(2), 84–99. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000200007&lng=pt&nrm=iso

Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia Em Estudo*, 10(3), 489–498. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722005000300017>

Mezzomo Keinert, T. M. (2007). *Administração Pública no Brasil e mudanças de paradigmas* (2ª). São Paulo: Annablume.

Mintzberg, H. (1975). The Manager ' s Job : Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.

Motta, P. R. (1977). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente* (8ª). Rio de janeiro: Record.

Nadler, D. A., & Lawler III, E. (1983). Quality of work life, perspective and directions. *Organisation Dynamics*, 20–30.

Ochoa, P., & Blanch, J. M. (2016). Work, malaise, and well-being in Spanish and Latin-American doctors. *Revista de Saúde Pública*, 50(0), 1–14. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050005600>

Oliveira, D., Gonçalves, G., & Melo, S. (2004). Cambios en la organización del trabajo docente. Consecuencias para los profesores. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(20), 183–197. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v09/n020/pdf/rmiev09n20scB02n08es.pdf>



- Oliveira, P. M. De, & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 4(1), 0–0. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100005>
- Organización internacional del trabajo. (2013). La prevención de las enfermedades profesionales. *Organización Internacional Del Trabajo*, 18. Recuperado em novembro de 2017 de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_209555.pdf
- Organización internacional del trabajo. (2016). Estrés en el trabajo. Un reto colectivo, 62. Recuperado em novembro de 2017 de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_473270.pdf
- Pacheco, V. A. (2012). *Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/10117>
- Pacheco, V. A. (2016). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar / Mal-Estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica : Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar / Mal-Estar no Trabalho e Reconversão Tecno*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/22193>
- Paes de Paula, A. P. (2005). Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *Revista de Administração Pública*, 45(1), 36–49. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>
- Paiva, K. C. M. De, & Couto, J. H. (2008). Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1189–1211. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600008>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&tlng=pt.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pasquali, L. (1996). Teorias e Métodos de Medida em Ciências do Comportamento, 432. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>



- Pasquali, L. (Org. . (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. São Paulo: Artmed.
- Penengo, M. (1997). O papel do gerente público em processos de mudança. *Revista Do Serviço Público*, 48(1), 79–89.
- Périco, W., & Justo, J. S. (2011). O mal-estar no trabalho : a culpa como mal-estar e a culpa do mal-estar. *Revista Mal-Estar E Subjetividadeestar E Subjetividade*, 11(1), 135–169.
- Portero de la Cruz, S., & Vaquero Abellán, M. (2015). Professional burnout, stress and job satisfaction of nursing staff at a university hospital. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(3), 543–552. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0104-1169.0284.2586>
- Quirino, T. R., & Xavier, O. S. (1990). Qualidade de vida no trabalho e desempenho de organizações de pesquisa. *Ciência E Cultura*, 42(11), 901–911.
- Ramalho, I. M. (2017). *Absenteísmo-Doença, Custo Humano do Trabalho e Custo Econômico: A Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho em Questão no Setor Público*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/235234>
- Reed, M. I. (1984). Management as a Social Practice. *Journal of Management Studies*. 21 (3), 273-285.
- Reddin, W. J. (1981). *Eficácia Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Remigio, T.; & Codo, W. (2009). *Novo Seguro de Acidente. Novo FAP*. São Paulo: Editora LTr.
- Rodrigues, M. V. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>



- Siqueira, M. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo , Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 24(2), 201–209. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2014). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista Do Serviço Público*, 60(3), 241–250. Recuperado de <https://doi.org/10.21874/RSP.V60I3.25>
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia (Online)*, 11(2), 614-632.
- Spink, P. (2000). The rights approach to local public management: experiences from Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 45–65.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Todeschini, R., & Ferreira, M. C. (2013). Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 241–247. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2013000200009>
- Tongo, C. I. (2013). Social Responsibility, Quality of Work Life and Motivation to Contribute in the Nigerian Society. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 219–233. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1940-7>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. Recuperado de <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Veras, V. S., & Ferreira, M. C. (2006). “Lidar com gente é muito complicado”: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 135–148. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0303-76572006000200012>
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Werther, William B.; Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 2(32), 113–123.



Willmott, H. (1997). Rethinking Management and Managerial Work : Capitalism , Control, and Subjectivity. *Human Relations*, 50(11), 1329–1359.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos. Catalogação na publicação: Mônica Ballejo Canto* (Vol. 2). Recuperado de <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>

Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5–6), 780–788. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x>