

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CÂMPUS CURITIBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA
PÚBLICA – PPGPGP**

AUREA MARIA NORONHA DE MELO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL E
DOS TRABALHADORES**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CÂMPUS CURITIBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA
PÚBLICA – PPGPGP

AUREA MARIA NORONHA DE MELO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL E
DOS TRABALHADORES

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de concentração: Governança Pública e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin.

CURITIBA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M528q
2016

Melo, Áurea Maria Noronha de
Qualidade de vida no trabalho na administração pública
federal brasileira sob a ótica institucional e dos
trabalhadores / Áurea Maria Noronha de Melo.-- 2016.
201 f.: il.; 30 cm.

Disponível também via World Wide Web.

Texto em português, com resumo em inglês.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento
e Governança Pública. Área de Concentração: Governança
Pública e Desenvolvimento, Curitiba, 2016.

Bibliografia: f. 162-171.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Serviço público
- Brasil. 3. Trabalhadores. 4. Ambiente de trabalho.
5. Ergonomia. 6. Percepção. 7. Cultura organizacional.
8. Administração pública - Dissertações. I. Vicentin,
Ivan Carlos, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planejamento
e Governança Pública. III. Título.

CDD: Ed. 22 -- 351

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº 54

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL E DOS TRABALHADORES

por

ÁUREA MARIA NORONHA DE MELO

Esta dissertação foi apresentada às 14h00 do dia **24/08/2016** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA, Área de Concentração – Planejamento Público E Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- (x) Aprovado
- () Aprovado com restrições
- () Reprovado

Prof. Ivan Carlos Vicentin, Dr.
(PPGGP-UTFPR)

Profa. Isaura Alberton De Lima, Dra.
(PPGGP-UTFPR)

Visto da Coordenação

Prof. José Ricardo Vargas De Faria, Dr.
(PPU-UTFPR)

Prof. Antonio Gonçalves de Oliveira, Dr.
Coordenador (PPGGP)

- A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso -

Dedico este trabalho, com muito amor, aos meus pais,
Maria Ângela e Fernando, ao meu irmão, Felipe (*in
memoriam*), e ao meu marido, Bruno.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Fernando e Maria Ângela, por todo amor, apoio, cuidado e incentivo ao longo de toda a minha vida.

Ao meu marido, Bruno, por ser meu parceiro de vida, por estar ao meu lado nos momentos felizes e nos momentos difíceis, por toda compreensão, carinho e ajuda durante a realização do mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin, por incentivar e acreditar na realização deste estudo, mesmo sendo este diverso de sua área de formação, por compartilhar seus conhecimentos e sua experiência.

À Profa. Dra. Isaura Alberton de Lima e ao Prof. Dr. José Ricardo Vargas de Faria, por aceitarem fazer parte da banca avaliadora, por suas valiosas contribuições e pela gentileza e respeito ao expressá-las.

Aos professores e colegas da turma de mestrado do PPGPGP 2014, pela convivência e pelo aprendizado. Em especial aos colegas Luciano de Souza e Marcelo Silva pelo apoio, generosidade e troca de experiências.

Às minhas gestoras, Adelaide Strapasson e Anelise Surek, por possibilitarem que eu tivesse o tempo necessário para me dedicar ao mestrado e a este estudo.

Aos amigos e colegas de trabalho Thasiana, Rozana e Bruno Walter, por compartilharem suas experiências como mestrandos e mestres, bem como por sua amizade e apoio.

A todos que participaram do pré-teste do instrumento de pesquisa, contribuindo com seu aprimoramento.

Aos representantes institucionais e trabalhadores que participaram da pesquisa e tornaram este estudo possível.

À Maria Emília Pecktor de Oliveira por suas considerações e contribuições.

Aos amigos, colegas de trabalho e familiares pelo apoio e pela compreensão nos momentos de ausência.

A todos que estiverem presentes na defesa pública deste estudo.

À minha sobrinha, Maya, que nasceu durante o mestrado e foi responsável por propiciar tantos momentos de alegria em meio ao caos.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram com a realização deste estudo.

RESUMO

MELO, Áurea Maria Noronha de. Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Federal brasileira sob a ótica institucional e dos trabalhadores. 2016. 201f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2016.

Considerando-se que indicadores críticos da esfera institucional afetam negativamente os trabalhadores e que estes últimos são a face visível e concreta dos serviços prestados em atendimento às necessidades da sociedade, promover a Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições que integram a Administração Pública significa fortalecer a capacidade do Estado de realização do bem comum. Partindo-se da convicção de que atuar de forma transformadora sobre o contexto de trabalho – abordagem preventiva – é mais eficaz e sustentável para propiciar bem-estar aos trabalhadores que a retirada momentânea destes para a participação em atividades compensatórias dos desgastes causados por tal contexto – abordagem assistencialista, buscou-se, por meio deste estudo, averiguar, tanto sob a ótica institucional quanto dos trabalhadores, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações realizadas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira, verificando seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista. Por meio de pesquisa de campo, realizada a partir da aplicação de questionários a cada uma das populações-alvo, verificou-se que a QVT nas instituições pesquisadas é média-baixa. Constatou-se que níveis mais altos de QVT associam-se a baixas exigências físicas, alta possibilidade de livre organização do próprio trabalho e percepção de oportunidade de participação nas decisões institucionais relevantes. Embora percebido que, quanto aos dois primeiros aspectos as instituições se encontram em caminho favorável, quanto ao terceiro verificou-se a necessidade de mudanças mais significativas. Identificou-se ainda que características pessoais/profissionais dos trabalhadores influenciam a forma como são percebidos cada um destes três aspectos. Constatou-se que níveis mais elevados de QVT também se relacionam, progressivamente, à percepção de realização de ações de QVT na instituição e ao caráter preventivo destas. Nesse sentido, apurou-se que, ainda que os participantes tenham revelado concepções predominantemente condizentes à abordagem preventiva da QVT, as ações efetivamente realizadas nas instituições caracterizam-se como assistencialistas. A partir dos resultados obtidos, reforça-se a importância da realização de ações com foco em QVT nas instituições, em especial adotando-se uma perspectiva preventiva que, a partir da escuta das demandas e percepções dos trabalhadores, busque a redução dos fatores que impedem que estes vivenciem experiências duradouras de bem-estar em seu ambiente laboral.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Abordagem preventiva. Abordagem assistencialista. Administração Pública. Serviço público.

ABSTRACT

MELO, Áurea Maria Noronha de. Quality of Working Life in Brazilian Federal Public Administration from institutional and workers perspective. 2016. 201f. Dissertation (Planning and Public Governance Master's Degree) – Planning and Public Governance Post-graduation Program (PPGGGP), Paraná Federal Technological University (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR), Curitiba, 2016.

Considering that critical factors of institutional sphere negatively affect workers and that workers are the visible and concrete face of services offered in response to societal needs, to promote Quality of Working Life in the institutions that are part of the Public Administration means to strengthen the capacity of the State to attain the common good. Based on the conviction that acting in a transformative way about the work context - preventive approach - is more effective and sustainable to provide welfare to workers, than the temporary withdrawal of these to participate in activities that compensates the damage caused by such context - paternalistic approach, was sought, through this study, to investigate, from institutional and workers perspective, the perception of Quality of Working Life (QWL) and the actions taken with this focus on institutions of Brazilian Federal Public Administration, checking their alignment to preventive or paternalistic approach. Through field research, based on questionnaires answered by each of the target populations, it was found that the QWL in the surveyed institutions is medium-low. It was found that higher levels of QWL are associated with low physical demands, high possibility of free organization of their own work and perception of opportunity to participate in the relevant institutional decisions. Although realized that institutions are in a favorable way on the first two aspects, on the third there is a need for more significant changes. It was also identified that workers personal/professional characteristics has influence on how they perceive each of these three aspects. It was noticed that higher levels of QWL also relate, progressively, to the perception of accomplishment of QWL activities in the institution and the preventive character of these. In this sense, it was found that although participants have revealed conceptions predominantly consistent to preventive approach of QWL, the actions effectively developed in institutions are characterized as paternalistic. The search results reinforces the importance of carrying out institutional actions focused on QWL, particularly by adopting a preventive approach, which, based on workers demands and perceptions, seeks to reduce the factors that prevent these to experience long-term well-being in their working environment.

Keywords: Quality of Working Life. Preventive approach. Paternalistic approach. Public Administration. Public service.

LISTA DE SIGLAS

ABQV	Associação Brasileira de Qualidade de Vida
AET	Análise Ergonômica do Trabalho
APF	Administração Pública Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHT	Custo Humano do Trabalho
CPBS	Contexto de Produção de Bens e Serviços
ECHT	Escala de Custo Humano do Trabalho
EMIC	Estratégias de Mediação Individual e Coletivas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IA_QVT	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
IFE	Instituições Federais de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IMC	Índice de Massa Corporal
OE	Objetivo específico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIACT	Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
UnB	Universidade de Brasília

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	SÍNTESE DO PANORAMA CONCEITUAL DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	29
QUADRO 2 -	QUESTIONAMENTOS OU LIMITAÇÕES APONTADOS QUANTO AOS MODELOS CLÁSSICOS DE AVALIAÇÃO DA QVT.	32
QUADRO 3 -	MODALIDADES DE REPRESENTAÇÃO DA QVT SOB A ÓTICA DOS TRABALHADORES.....	35
QUADRO 4 -	FATORES QUE SE ENCONTRAM NA ORIGEM DAS REPRESENTAÇÕES DE BEM-ESTAR E MAL-ESTAR NO TRABALHO E ELEMENTOS QUE OS INTEGRAM.	37
QUADRO 5 -	ELEMENTOS QUE COMPÕEM A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	38
QUADRO 6 -	PRINCIPAIS DISTINÇÕES ENTRE AS ABORDAGENS DE QVT.	42
QUADRO 7 -	ELEMENTOS CONSTITUINTES DOS PARADIGMAS MECANICISTA E SISTÊMICO.....	52
QUADRO 8 -	DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E SERVIDORES PÚBLICOS UTILIZADAS NESTE ESTUDO.	65
QUADRO 9 -	CARACTERIZAÇÃO DAS POPULAÇÕES-ALVO DO ESTUDO.	65
QUADRO 10 -	AMOSTRA PREVISTA E AMOSTRA REALIZADA.....	67
QUADRO 11 -	VINCULAÇÃO DAS QUESTÕES DOS INSTRUMENTOS DE COLETA AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO ESTUDO.	69
QUADRO 12 -	PROCESSO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PARTICIPAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTEGRANTES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA.....	78
TABELA 2 - CLASSIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES PERTENCENTES À ADMINISTRAÇÃO INDIRETA.....	78
TABELA 3 - NÚMERO DE TRABALHADORES PARTICIPANTES POR INSTITUIÇÕES.....	81
TABELA 4 - RENDA FAMILIAR DOS TRABALHADORES PARTICIPANTES.....	82
TABELA 5 - TIPO DE VÍNCULO INSTITUCIONAL DOS TRABALHADORES PARTICIPANTES.....	83
TABELA 6 - TRABALHADORES PARTICIPANTES QUE EXERCEM OU NÃO FUNÇÃO DE GESTÃO.....	84
TABELA 7 - FREQUÊNCIA DAS AÇÕES REALIZADAS POR TIPO DE ATIVIDADE. .	87
TABELA 8 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS AÇÕES DE QVT SOB A ÓTICA DOS REPRESENTANTES INSTITUCIONAIS.....	89
TABELA 9 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS AÇÕES DE QVT SOB A ÓTICA DOS PRÓPRIOS TRABALHADORES.	89
TABELA 10 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS OCUPANTES DE FUNÇÃO DE GESTÃO NAS AÇÕES DE QVT SOB A ÓTICA DOS REPRESENTANTES INSTITUCIONAIS.....	90
TABELA 11 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS OCUPANTES DE FUNÇÃO DE GESTÃO NAS AÇÕES DE QVT SOB A ÓTICA DOS PRÓPRIOS TRABALHADORES.	91
TABELA 12 - CONCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS QUANTO À RESPONSABILIDADE PELA QVT.....	101
TABELA 13 - CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E EXIGÊNCIAS QUE INCIDEM SOBRE OS TRABALHADORES.....	116
TABELA 14 - CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA TOMADA DE DECISÕES INSTITUCIONAIS....	117
TABELA 15 - CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E POSSIBILIDADE DE LIVRE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	117
TABELA 16 - CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E PRESENÇA/AUSÊNCIA DE AÇÕES DE QVT.....	141
TABELA 17 - CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E ABORDAGENS DE QVT COM BASE NA FREQUÊNCIA DE REALIZAÇÃO DE MEDIDAS INTEGRADAS VOLTADAS À TRANSFORMAÇÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	142
TABELA 18 - CORRELAÇÃO ENTRE PERCEPÇÃO DE QVT E ABORDAGENS DE QVT COM BASE NO IMPACTO DAS AÇÕES REALIZADAS SOBRE OS ASPECTOS CAUSADORES DE MAL-ESTAR AOS TRABALHADORES.....	142
TABELA 19 - COMPARAÇÃO ENTRE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS ETAPAS DE QVT E NAS DECISÕES INSTITUCIONAIS RELEVANTES.....	143
TABELA 20 - CORRELAÇÃO DIRETA ENTRE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS ETAPAS DE QVT E NAS DECISÕES INSTITUCIONAIS RELEVANTES.....	144

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	SISTEMATIZAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA QVT PROPOSTO POR FERREIRA (2011B).....	39
FIGURA 2 -	ETAPAS DA PESQUISA.....	62
FIGURA 3 -	DESENHO DA PESQUISA.	63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	PRESENÇA OU AUSÊNCIA DE AÇÕES DE QVT.....	85
GRÁFICO 2 -	ATIVIDADES PREDOMINANTEMENTE REALIZADAS.	85
GRÁFICO 3 -	FREQUÊNCIA DAS AÇÕES REALIZADAS.	86
GRÁFICO 4 -	REALIZAÇÃO DAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES DE QVT.	88
GRÁFICO 5 -	PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NAS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES DE QVT.	88
GRÁFICO 6 -	OBJETIVOS DAS AÇÕES DE QVT.....	91
GRÁFICO 7 -	RESULTADOS ALMEJADOS A PARTIR DA REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE QVT.....	92
GRÁFICO 8 -	INDICADORES UTILIZADOS PARA EMBASAR AS AÇÕES DE QVT... ..	93
GRÁFICO 9 -	ASPECTOS CONSIDERADOS NA DEFINIÇÃO DAS AÇÕES DE QVT REALIZADAS.	93
GRÁFICO 10 -	IMPACTOS DAS AÇÕES DE QVT SOBRE OS FATORES CAUSADORES DE MAL-ESTAR AOS TRABALHADORES.....	94
GRÁFICO 11 -	CONCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS SOBRE TRABALHO..	96
GRÁFICO 12 -	CONCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS SOBRE INSTITUIÇÃO.....	96
GRÁFICO 13 -	CONCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS SOBRE SER HUMANO.	97
GRÁFICO 14 -	CONCEPÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS SOBRE QVT.	98
GRÁFICO 15 -	PERCEPÇÃO GERAL DO NÍVEL DE QVT.	104
GRÁFICO 16 -	PORCENTAGEM DE SENTIMENTOS POSITIVOS E NEGATIVOS ASSINALADOS PELOS PARTICIPANTES.	111
GRÁFICO 17 -	SENTIMENTOS MAIS VIVENCIADOS PELOS TRABALHADORES NA ÓTICA DOS REPRESENTANTES INSTITUCIONAIS.	112
GRÁFICO 18 -	SENTIMENTOS MAIS VIVENCIADOS PELOS TRABALHADORES.	112
GRÁFICO 19 -	NÍVEL DE EXIGÊNCIAS QUE INCIDEM SOBRE OS TRABALHADORES.....	114
GRÁFICO 20 -	PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA TOMADA DE DECISÕES INSTITUCIONAIS RELEVANTES.....	115
GRÁFICO 21 -	POSSIBILIDADE DE OS TRABALHADORES ORGANIZAREM LIVREMENTE SEU TRABALHO.	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Geral.....	23
1.2.2 Específicos	23
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	25
2.1.1 Qualidade de Vida: Conceituação e mensuração.....	25
2.1.2 A qualidade de vida das pessoas que trabalham.....	27
2.1.3 QVT: conceituação.....	29
2.1.4 Modelos de avaliação da QVT	31
2.1.5 Modelo de avaliação da QVT baseado na Ergonomia da Atividade	34
2.1.6 Abordagem preventiva e abordagem assistencialista	40
2.1.7 Etapas de atuação em QVT.....	47
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E GOVERNANÇA	49
2.2.1 Estado, Administração Pública e Governança.....	49
2.2.2 Composição da Administração Pública Federal brasileira.....	54
2.3 QVT NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	55
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	61
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	61
3.2 ETAPAS E DESENHO DA PESQUISA.....	62
3.3 POPULAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM.....	64
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	68
3.5 PROCEDIMENTOS ADOTADOS	69
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	73
3.6 PADRÕES DE ANÁLISE	75
4 ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS.....	77
4.1.1 Representantes da ótica institucional.....	77
4.1.2 Representantes da ótica dos trabalhadores.....	80
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE QVT REALIZADAS	84
4.3 CONCEPÇÕES DOS ATORES INSTITUCIONAIS	95
4.4 PERCEPÇÃO DE QVT	104
4.4.1 Percepção geral do nível de QVT	104
4.4.2 Aspectos geradores de bem-estar e de mal-estar aos trabalhadores	105
4.4.3 Sentimentos vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores	111
4.4.4 Custo Humano do Trabalho: nível de exigências físicas, cognitivas e afetivas	113
4.4.5 Estratégias de Mediação	114
4.4.6 Correlações entre nível geral de QVT, exigências e estratégias de mediação.....	115
4.5 CLASSIFICAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM	120
4.6 DISCREPÂNCIAS ENTRE ATORES INSTITUCIONAIS	125
4.6.1 Discrepâncias entre percepções das duas populações-alvo do estudo.....	125
4.6.2 Discrepâncias entre percepções dos trabalhadores com base em características de seu perfil demográfico	128
4.6.3 Discrepâncias entre os três perfis de representantes institucionais	134
4.7 CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E AÇÕES/ABORDAGENS DE QVT.....	140
4.7.1 Nível de QVT e presença/ausência de ações de QVT.....	141

4.7.2 Nível de QVT e abordagens de QVT	141
4.7.3 Participação nas etapas de QVT e participação nas decisões institucionais	143
5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS	145
6 CONCLUSÃO	153
REFERÊNCIAS	162
APÊNDICES	172

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho tem estado presente desde momentos remotos da história, embora com diferentes nomenclaturas, ênfases e propósitos.

Ainda que o enfoque principal tenha frequentemente se distanciado da real preocupação com os seres humanos responsáveis pela realização das atividades laborais, os efeitos negativos da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho são percebidos e considerados entraves ao alcance de objetivos tidos como fundamentais, como a produtividade e a competitividade.

Dentre tais efeitos, seja em instituições públicas ou privadas, destacam-se as doenças ocupacionais que acometem os trabalhadores, as quais se associam, bem como fomentam, outros indicadores organizacionais críticos como o absenteísmo, a rotatividade, os custos com assistência médica e a percepção desfavorável de usuários/consumidores quanto à qualidade dos serviços prestados.

A concepção dos trabalhadores como coadjuvantes nas organizações, enquanto o enfoque recai sobre a eficiência e a busca por elevados níveis de produtividade, foi fortalecida a partir da estruturação, no século XX, do modelo taylorista de gestão cujos princípios encontram-se presentes de forma ainda bastante significativa nos dias atuais (ABRAHÃO; PINHO, 2002; ABREU, 2005; FERNANDES, 1996; FERREIRA, 2011a; FERREIRA, 2011b; MAGALHÃES, 2006).

Nesse sentido, o presente estudo alinha-se à definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposta por Ferreira (2011a), a qual, além de buscar resgatar o papel humanizador do trabalho nas organizações em contraposição ao modelo taylorista de gestão (BÚRIGO, 1997; FERREIRA, 2008; WALTON, 1973¹ *apud* FERNANDES, 1996), a partir de uma forma de pensar a tríade pessoas-trabalho-organizações com foco no bem-estar das pessoas e na sua participação na tomada de decisão (CUMMINGS; WORLEY, 2009; NADLER; LAWLER, 1994) e destacando o papel preponderante das organizações quanto a viabilização de tal cenário (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998), acrescenta um enfoque mais centrado no olhar do trabalhador, em suas percepções, sentimentos, autonomia e cidadania, respeitando e considerando as diversidades.

Esta definição de QVT proposta por Ferreira (2011a) concebe a QVT tanto sob a ótica das organizações quanto dos trabalhadores, considerando-as como perspectivas interdependentes:

¹ WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

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 reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2011a, p. 173).

A partir deste entendimento, ao trazer para o centro o trabalhador, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser considerada um fim em si mesma e não apenas um meio para se alcançar produtividade, eficiência e eficácia. Nesse contexto, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo da QVT e passa a ser sua consequência (FERREIRA et al., 2009), sendo assim uma maneira de harmonizar os interesses dos trabalhadores e das organizações (FERNANDES, 1996; FERREIRA et al., 2009).

Embora alguns autores considerem ser impossível a conciliação de interesses de trabalhadores e organizações no seio do sistema capitalista (ARAÚJO, 2009; PADILHA, 2009), o presente estudo alinha-se ao pensamento de Lacaz (2009, p. 567) e considera que, embora a QVT de caráter finalístico seja realmente incompatível com o sociometabolismo do capital, “não cabe esperar o fim do capitalismo para pensar-se a QVT numa perspectiva progressista”. Além disso, considera-se que os interesses diversos implicados na noção de QVT não se referem estritamente à díade capital/trabalho, cabendo sua discussão tanto em organizações privadas quanto públicas (LACAZ, 2000).

Dentre as especificidades das instituições públicas que podem afetar a Qualidade de Vida no Trabalho, encontra-se o paradoxo entre a cultura de que servidores públicos “não fazem nada” e por isso não necessitam receber investimentos, ao mesmo tempo em que é cobrado destes desempenhos similares aos de trabalhadores de organizações privadas (MENDES, 2016).

A deterioração da imagem do servidor público devido a sua responsabilização pelas deficiências e crises institucionais consiste em uma das formas de precarização e instabilidade que atingem a estes trabalhadores. A esta somam-se aspectos como as privatizações seguidas de demissões, a terceirização, as oscilações políticas, as questões salariais, a falta de condições de trabalho e as inadequações na organização do trabalho (em especial os modelos de gestão). Tal cenário contribui para a desmotivação e o adoecimento dos profissionais que atuam nas instituições públicas, acarretando em absenteísmo e

negligência quanto aos serviços prestados, o que afeta diretamente os cidadãos (LANCMAN et al., 2007; MENDES, 2016).

É importante ressaltar que a abordagem da QVT defendida neste estudo é aquela que, baseada na Ergonomia da Atividade, busca agir de maneira transformadora sobre o contexto de trabalho, sendo assim caracterizada como uma abordagem preventiva, relacionada à visão da QVT como um fim (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2011a; PADILHA, 2009).

Tal perspectiva é apontada na literatura científica como contra hegemônica, na medida em que as práticas de QVT predominantes nas organizações tendem a buscar compensar o desgaste causado pelo contexto de trabalho, por meio da retirada temporária do indivíduo do ambiente adverso, enquanto são mantidas inalteradas as causas deste desgaste, caracterizando-se assim como práticas de viés assistencialista (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2011b; FERREIRA, 2015; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FERREIRA et al., 2009).

As atividades desenvolvidas nas organizações a partir da perspectiva assistencialista abarcam predominantemente atividades físico-corporais (como academia, alongamento, reeducação alimentar, ginástica laboral, massagens), psicossociais (gerenciamento do estresse, meditação, grupos de apoio, atendimento psicológico), culturais e de lazer (coral, cinema, dança, festas, passeios, viagens) e eventos coletivos (palestras, campanhas, treinamentos, semanas temáticas) (FERREIRA, 2011a; FERREIRA et al., 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; SILVA; FERREIRA, 2013). Entretanto, mesmo ações como a adoção de flexibilização da jornada de trabalho podem ser tidas como assistencialistas e compensatórias, caso resultem apenas em melhoria da Qualidade de Vida *fora* do Trabalho, mas mantenham inalterado o cenário laboral causador de mal-estar (CARNEIRO; FERREIRA, 2007).

Por distanciarem-se dos reais problemas do contexto de trabalho, as ações desenvolvidas sob uma abordagem assistencialista tendem a gerar apenas custos à organização, apresentando poucos resultados e baixa adesão dos trabalhadores (FERREIRA, 2015).

É com base nas diferenciações entre estas duas possibilidades de abordar a QVT e na crença de que aquela de cunho preventivo pode contribuir para a boa governança no serviço público, considerando-se que são as pessoas a estabelecer as relações definidoras desta (BERGUE, 2014), que este estudo se propôs a averiguar, tanto sob a ótica institucional quanto dos trabalhadores, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações realizadas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira, verificando seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista.

Partindo-se de uma concepção de governança como uma maneira de governar envolvendo redes de atores sociais diversos, interdependentes e autônomos, visando ao alcance de objetivos coletivos e sustentáveis com base na confiança e na cooperação (DINIZ, 1996; KICKERT, 1997; MARINI, 2003; MELO, 1996; MATIAS-PEREIRA, 2010; OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013; RHODES, 1996; SANTOS, 1997; STREIT; KLERING, 2005; TCU, 2014), tem-se como elementos centrais a participação, a complexidade e o reconhecimento dos conflitos e tensões como inerentes às relações estabelecidas neste contexto plural.

Tal perspectiva vai ao encontro do que preconiza a abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho, que se fundamenta nestes mesmos elementos, os quais, inclusive, embasam as diferenciações entre esta abordagem e a assistencialista.

Enquanto a abordagem assistencialista da QVT ampara-se em valores como a manutenção do *status quo*, a competitividade, o individualismo e o ocultamento dos conflitos e tensões, a abordagem preventiva exalta valores “relacionados à democracia, à participação, à liberdade, à solidariedade, ao engajamento, à confiança, ao bem-estar, à criatividade, à autonomia e ao respeito às diferenças” (DOURADO; CARVALHO, 2006; FERREIRA, 2011a, p. 104).

A abordagem assistencialista fundamenta-se em uma visão fragmentada e mecanicista dos elementos que compõem a tríade indivíduo-trabalho-organização, enquanto a abordagem preventiva alinha-se ao paradigma da complexidade ao buscar resgatar o “sentido humano do trabalho, [o] papel sócio histórico dos indivíduos e [o] papel sociopolítico das organizações que estruturam o funcionamento da sociedade” (FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2011a, p. 104).

Nesse contexto, na abordagem assistencialista a responsabilidade quanto à QVT recai sobre o próprio indivíduo, sendo papel da organização apenas ofertar atividades que compensem, momentaneamente, os desgastes sofridos por ele no trabalho e/ou instrumentalizem-no a se adaptar às fontes destes desgastes, almejando como resultado final o aumento da produtividade e da qualidade dos bens e serviços (FERREIRA, 2011a; FERREIRA, 2015; FERREIRA et al., 2009; LACAZ, 2000; PADILHA, 2009).

Por outro lado, na abordagem preventiva a QVT é responsabilidade de todos, tendo a organização o papel de viabilizar a construção coletiva de políticas e programas voltados à adaptação do contexto de trabalho aos trabalhadores e almejando como resultado final o alinhamento entre bem-estar do trabalhador, eficiência e eficácia dos processos produtivos (FERREIRA, 2011a; FERREIRA et al., 2009).

Baseando-se na consideração de que tanto o sofrimento quanto o prazer são inerentes à condição humana e ao trabalho, a abordagem preventiva preconiza que pensar sobre o trabalho é uma forma de os trabalhadores apropriarem-se deste, sendo assim

elemento fundamental para a construção coletiva e cooperativa de mudanças na realidade laboral (DEJOURS, 2010; LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009).

Com base em tal premissa, advinda da Psicodinâmica do Trabalho, a abordagem preventiva fundamenta-se na escuta – considerando fatores como a diversidade e as variabilidades intra e interindividuais – dos trabalhadores quanto às suas vivências no contexto de trabalho geradoras de sentimentos de bem-estar e de mal-estar. Já a responsabilização do indivíduo, preconizada pela abordagem assistencialista, buscando-se forjar trabalhadores resilientes a exigências cada vez mais complexas, encontra consonância no paradigma da flexibilização, um dos pressupostos centrais da reestruturação produtiva (FERREIRA, 2008).

Além da análise em nível macroergonômico do contexto de trabalho a partir das representações descritivas deste sob a ótica do trabalhador, balizadas pelos constructos de bem-estar e mal-estar, a abordagem preventiva aprofunda a análise da Qualidade de Vida no Trabalho ao nível microergonômico ao considerar também as exigências físicas, cognitivas e afetivas que incidem sobre o trabalhador (Custo Humano do Trabalho – CHT), assim como as estratégias utilizadas por este para lidar com as adversidades do contexto de trabalho (Estratégias de Mediação Individual ou Coletivas – EMIC) (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; DEJOURS, 2010; FERREIRA, 2011a).

Dentre as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lidar com as adversidades do contexto de trabalho, são destacadas neste estudo, com base na ênfase a elas conferida na literatura científica, a possibilidade de estes organizarem livremente seu trabalho e de participarem da tomada de decisões organizacionais relevantes (CUMMINGS; WORLEY, 2009; FERREIRA, 2011a; GUIMARÃES, 1998; NADLER; LAWLER, 1994; PADILHA, 2009).

As estratégias de mediação, quando malsucedidas, geram elevado CHT, potencializando as representações de mal-estar e configurando ausência de Qualidade de Vida no Trabalho. Por outro lado, quando bem-sucedidas, reduzem o CHT, potencializando a ocorrência de representações de bem-estar, configurando, conseqüentemente, presença de Qualidade de Vida no Trabalho (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; DEJOURS, 2010; FERREIRA, 2011a).

Como é possível constatar, a abordagem preventiva estrutura-se essencialmente sobre a centralidade do trabalhador e a relevância das representações mentais deste com relação ao contexto e às situações de trabalho. Partindo desta mesma premissa, o presente estudo interessou-se por conhecer a percepção dos trabalhadores das instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira quanto às ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição na qual exercem suas atividades laborais e aos aspectos relativos à sua própria QVT, propiciando a averiguação de quanto tais ações apresentavam características da abordagem preventiva ou da abordagem assistencialista.

Objetivou-se, além de coletar informações junto aos elementos da população afeta ao fenômeno estudado (BARBETTA, 2011), também identificar o quanto as percepções dos trabalhadores aproximam-se ou divergem das percepções dos responsáveis pela área de gestão de pessoas e/ou pela viabilização de ações de QVT nas instituições pesquisadas, os quais representam a ótica institucional quanto ao fenômeno. Assim, este estudo buscou compreender o fenômeno da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Federal brasileira a partir de duas categorias diversas de atores institucionais: os representantes das instituições e os próprios trabalhadores.

Norteando o alcance de tais objetivos, as bases teóricas e conceituais que fundamentaram o presente estudo enfocam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enquanto temática central, e a Administração Pública Federal, enquanto campo de pesquisa, bem como a articulação destas.

Neste estudo adotou-se a definição de Administração Pública em sentido amplo e subjetivo apresentada por Di Pietro (2011, p. 58), a qual compreende o “conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa [e da função política] do Estado”. Considerando-se que as funções administrativa e política são exercidas predominantemente pelo Poder Executivo (Administração Direta e Administração Indireta), não fizeram parte do escopo deste estudo os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário.

Para a caracterização da população de trabalhadores, este estudo adotou também a definição de Di Pietro (2011, p. 528-529) quanto a servidores públicos, a qual se refere às “pessoas físicas que prestam serviços [aos órgãos e entidades da Administração Direta e da Administração Indireta] com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”, compreendendo: servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários.

No que se refere a sua metodologia, esta pesquisa pode ser classificada como: aplicada, quanto a sua natureza; quanti-qualitativa, no que se refere à abordagem do problema; descritiva e exploratória, quanto a seus objetivos; e levantamento de campo, com base nos procedimentos técnicos adotados (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; GIL, 2010a; MARCONI; LAKATOS, 2010; RICHARDSON, 2007; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; SILVA; MENEZES, 2005; VIEIRA, 2009).

Os instrumentos de coleta de dados aplicados consistiram em dois questionários, elaborados pela pesquisadora, com questões equivalentes, porém com redação adaptada a cada população-alvo, compostos por questões abertas e fechadas, o que ensejou a adoção de técnicas distintas de análise e interpretação dos dados coletados.

Embora fosse pretendida a aplicação dos instrumentos de pesquisa à totalidade das populações-alvo, foram incluídos na amostra apenas os questionários respondidos e considerados válidos, o que evidencia o caráter não-probabilístico desta, pois sua seleção

não ocorreu de maneira aleatória (MARCONI; LAKATOS, 2010). Entretanto, para conferir maior confiabilidade aos dados coletados, foi utilizada técnica estatística para determinar o tamanho mínimo das amostras, para cada uma das populações-alvo, a partir de fórmula desenvolvida por Barbetta (2011).

A amostra efetivamente obtida para a população-alvo de representantes institucionais foi de 80 participantes, enquadrando-se no erro amostral previsto de 10%. Já a amostra de 674 participantes obtida para a população-alvo de trabalhadores superou o número mínimo esperado, correspondendo a um erro amostral de 4%. Entretanto, é importante ressaltar que, embora tenha excedido o quantitativo mínimo necessário para garantir confiabilidade ao estudo, a amostra de trabalhadores concentrou-se em apenas 10 instituições, com números bastante diversos entre elas, o que sinaliza e reforça o caráter não probabilístico do estudo, cujos resultados devem ser interpretados dentro desta limitação amostral.

Ao abarcar, por adesão, todos os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal brasileira e todos os trabalhadores que nelas atuam, o presente estudo buscou compreender o fenômeno da Qualidade de Vida no Trabalho de uma maneira abrangente. Esta característica diferencia seu enfoque daquele predominantemente observado nas pesquisas em QVT: estudos de caso voltados a diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho em um ou dois órgãos específicos.

Com base nas considerações apresentadas nesta seção introdutória, aborda-se na seção a seguir a delimitação do problema de pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Por meio da contextualização e justificativa apresentadas na seção introdutória deste capítulo, observa-se que a relevância e a atualidade do tema Qualidade de Vida no Trabalho parte da constatação da centralidade do trabalho na vida das pessoas, bem como da centralidade das pessoas no trabalho.

Na esfera pública, tal cenário complementa-se pela consideração de que a boa governança é definida por meio das relações estabelecidas entre as pessoas. Assim, considerando-se que indicadores críticos da esfera institucional afetam negativamente os trabalhadores e que estes últimos são a face visível e concreta dos serviços prestados em atendimento às necessidades da sociedade, promover a Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições que integram a Administração Pública significa fortalecer a capacidade do Estado de realização do bem comum.

Esta perspectiva é ainda mais premente em um momento no qual o Estado sofre uma crise de legitimidade, sendo considerado incapaz de gerar valor social. Nesse contexto, no qual se intensificam as demandas e expectativas da sociedade, movida por um nível mais elevado de conscientização, faz-se fundamental o resgate dos conceitos de cidadania, equidade, transparência e interesse público, os quais são basilares para a governança.

A abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho, defendida no presente estudo, ao se alinhar à uma concepção de Governança Pública que preconiza aspectos como a diversidade, a coletividade, a sustentabilidade, a interdependência, a participação, a cooperação, a distribuição do poder, a complexidade, as redes de relações e o reconhecimento dos conflitos e tensões, também encontra consonância no papel do Estado, descrito na Constituição como:

Assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (BRASIL, 1988, preâmbulo).

Tratar a Qualidade de Vida no Trabalho sob uma perspectiva preventiva relaciona-se ainda ao conceito de “trabalho decente”, formalizado pela Organização Internacional do Trabalho em 1999, referindo-se à viabilização de:

Oportunidades para que homens e mulheres possam ter um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas, sendo considerado condição fundamental para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável (OIT, 2015, apresentação).

Diante destas considerações, o presente estudo acompanha o pensamento de Ferreira (2011a), que considera que promover a “cidadania dos de dentro”, os servidores públicos, é requisito fundamental para promover a “cidadania dos de fora”, a sociedade. Dessa forma, investir em Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Federal, especialmente sob uma perspectiva preventiva, consiste em um instrumento de criação de valor público, de afirmação de valores democráticos e de valorização dos seres humanos.

Partindo desta convicção, bem como da percepção de inexistência de estudos que abordem a QVT no contexto amplo da Administração Pública Federal, inclusive no que se refere à comparação das percepções dos representantes das instituições e dos trabalhadores, o presente estudo busca responder às seguintes questões: **Qual a percepção institucional e dos servidores públicos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e sobre as ações**

realizadas com este foco na Administração Pública Federal brasileira? Em que medida estas se alinham a uma abordagem preventiva ou assistencialista?

1.2 OBJETIVOS

Os resultados pretendidos por meio da realização desta pesquisa são explicitados por meio dos seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Averiguar, tanto sob a ótica institucional quanto dos trabalhadores, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações realizadas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira, verificando seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista.

1.2.2 Específicos

1. Apurar e caracterizar as ações de QVT realizadas nas instituições;
2. Apresentar as concepções dos atores institucionais sobre QVT, ser humano, trabalho e instituição;
3. Identificar a percepção de QVT nas instituições;
4. Classificar as ações de QVT apuradas e as concepções a elas concernentes quanto à característica preventiva ou assistencialista;
5. Verificar discrepâncias entre as percepções dos atores institucionais;
6. Correlacionar a percepção de QVT à presença de ações de QVT nas instituições e suas abordagens.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando ao alcance dos objetivos descritos no item anterior, o presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma:

Neste primeiro capítulo a pesquisa é introduzida a partir de sua contextualização e justificativa, da síntese do panorama conceitual, científico e metodológico que a norteia, da delimitação do problema e da descrição dos objetivos estabelecidos para respondê-lo.

No segundo capítulo apresentam-se as bases teóricas e conceituais que dão sustentação ao estudo, caracterizando-se a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enquanto temática central, a Administração Pública Federal brasileira, enquanto campo de pesquisa e as publicações científicas brasileiras que articulam estas temáticas. Nesse capítulo é também abordada a Governança Pública, área de concentração do presente estudo.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa, incluindo sua classificação, etapas, desenho, população, procedimentos de amostragem, instrumentos e procedimentos de coleta de dados e técnicas de análise.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados em atendimento a cada um dos objetivos específicos propostos, sendo seus principais resultados sintetizados no quinto capítulo.

São apresentadas no sexto capítulo as conclusões do estudo e no sétimo as limitações deste, seguidas de sugestões para pesquisas futuras.

Ao final, são apresentados as referências e os apêndices que integram este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas, em três seções principais, as bases teóricas e conceituais que dão sustentação ao presente estudo. A primeira seção trata do tema central da pesquisa, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Na segunda seção contextualiza-se o campo no qual a pesquisa será desenvolvida, a Administração Pública Federal brasileira. Na terceira caracterizam-se os estudos realizados sobre QVT em órgãos da Administração Pública brasileira.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Nesta seção, apresenta-se a temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Inicialmente, aborda-se o conceito de qualidade de vida, constructo subjetivo e multifatorial do qual deriva a temática estudada. Em seguida, a partir do destaque da dimensão do trabalho dentre as dimensões que compõem a vida humana, delinea-se a trajetória de constituição da QVT enquanto campo específico de estudo e atuação.

São então apontadas conceituações de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como modelos desenvolvidos para sua avaliação, sendo descrito com maior detalhamento o modelo baseado na Ergonomia da Atividade, devido a este se constituir em base para o presente estudo.

Considerando-se o alinhamento do modelo da Ergonomia da Atividade a uma abordagem preventiva da QVT, são apresentadas as principais diferenciações entre esta abordagem e aquela tida como hegemônica: a abordagem assistencialista.

Ao final, são descritas as etapas fundamentais para a atuação em QVT a partir de uma abordagem preventiva e os indicadores voltados ao monitoramento, avaliação e gerenciamento das ações realizadas.

2.1.1 Qualidade de Vida: Conceituação e mensuração

O ser humano, desde os tempos mais remotos, sempre almejou a longevidade, o que veio acompanhado de uma constante preocupação com a saúde, base essencial para seu alcance. Mais recentemente, a busca por longevidade foi acrescida da busca por qualidade

de vida, sendo que até mesmo o conceito de saúde atualmente preconizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) já não se restringe à ausência de doenças e refere-se a “um estado de completo bem-estar físico, mental e social” (ABREU, 2005, p. 25).

Diante dessa perspectiva, as temáticas de qualidade de vida e de bem-estar vêm despertando cada vez mais o interesse dos pesquisadores, em especial das diversas áreas das ciências sociais, humanas (CANDIDO; DREHER, 2013) e da saúde (ROMANZINI, 2002).

Um dos primeiros desafios, quando se trata de qualidade de vida, é sua conceituação, já que ela contempla aspectos que podem variar de um indivíduo a outro, além de ser influenciada por componentes temporais, culturais e sociais (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000). A partir de tal consideração, tem-se que:

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000, p. 8).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) apresenta perspectiva semelhante ao conceituar qualidade de vida como “a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1997, p. 1).

Walton (1973², p. 11, *apud* RODRIGUES, 1994, p. 81) acrescenta que “a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Conforme exposto, a qualidade de vida é um constructo de complexa conceituação. Da mesma forma, também se revela complexa sua avaliação e mensuração.

Na avaliação/mensuração da Qualidade de Vida podem tanto ser utilizados critérios objetivos (Ex: recursos disponíveis, índices como expectativa de vida) quanto subjetivos (Ex: necessidades e desejos manifestos, percepção do indivíduo sobre sua própria vida, percepção do pesquisador) (CANDIDO; DREHER, 2013; DIENER; SUH, 1997; HERCULANO, 2000).

² WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

Na formulação de políticas públicas têm predominado a utilização de critérios objetivos, principalmente aqueles relacionados a questões econômicas (CANDIDO; DREHER, 2013; DIENER; SUH, 1997). Entretanto, tal perspectiva possui limitações, pois o progresso econômico nem sempre vem acompanhado de fatores igualmente relevantes como, por exemplo, a redução da criminalidade, podendo ser, inclusive, responsável por afetar de maneira negativa aspectos concernentes à qualidade de vida, como ao gerar diminuição do tempo voltado ao lazer ou deterioração do meio ambiente (DIENER; SUH, 1997).

Portanto, a fim de proporcionar uma compreensão mais ampla e integradora da qualidade de vida humana, bem como aproximar-se das reais expectativas e necessidades dos diversos atores sociais, recomenda-se a utilização conjunta tanto de critérios objetivos quanto subjetivos. Considerando-se que ambos possuem suas potencialidades e limitações, um completa ao outro, sendo possível abordar aspectos diversos do fenômeno (CANDIDO; DREHER, 2013; DIENER; SUH, 1997).

A partir do pensamento dos autores citados, torna-se evidente a multidimensionalidade e a subjetividade inerentes ao conceito de qualidade de vida, o qual abarca “o grau de satisfação do indivíduo consigo mesmo e com os outros, [incluindo] as esferas da família, da vida em sociedade, da religião e do trabalho em mútuas e complexas interações” (EL-AOUAR; SOUZA, 2003, p. 2).

2.1.2 A qualidade de vida das pessoas que trabalham

Considerando-se o relevante papel que o trabalho assume para o ser humano, é natural que o contexto laboral tenha se destacado dentre as esferas que compõem a qualidade de vida, vindo a constituir-se em campo específico de estudo e atuação: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Assim como a preocupação com a qualidade de vida das pessoas, também a preocupação específica com a qualidade de vida das pessoas que trabalham esteve presente desde momentos remotos da história, embora com diferentes nomenclaturas, como no caso da *Lei das Alavancas* que, formulada em 287 a.C. por Arquimedes, oportunizou a redução do esforço físico empreendido por seres humanos no exercício de suas atividades laborais (RODRIGUES, 1994).

Diversos pesquisadores de temáticas relacionadas a aspectos psicossociais e motivacionais são tidos como influenciadores dos estudos de Qualidade de Vida no Trabalho, dentre os quais se destacam: Elton Mayo, com estudos que demonstraram a importância da

participação, da democratização e das relações humanas para a motivação dos trabalhadores e conseqüentemente para a produtividade organizacional; Abraham Maslow, que estruturou a Hierarquia de Necessidades (fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização), na qual a satisfação de um nível de necessidade depende da satisfação do nível anterior; Douglas McGregor, que formulou a Teoria XY, que preconiza a integração entre objetivos individuais e organizacionais; e Frederick Herzberg, que enfatizou por meio da Teoria dos Dois Fatores a importância do enriquecimento dos cargos na geração de satisfação e motivação aos trabalhadores (ABREU, 2005; GUIMARÃES, 1998; MORAES, 2006; VASCONCELOS, 2001).

Guimarães (1998) aponta como ponto consensual que a disseminação da QVT se relaciona tanto com estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional, quanto com administração participativa e democracia industrial.

Entretanto, não há consenso na literatura quanto ao momento em que a Qualidade de Vida no Trabalho constituiu-se efetivamente como objeto de interesse da comunidade científica. Rodrigues (2006), ao realizar resgate histórico a respeito de quando foram realizadas as primeiras pesquisas sobre o tema, indica que alguns autores consideram que foram os estudos sobre as relações entre indivíduo, trabalho e organização realizados por Eric Trist no início dos anos de 1950 em Londres que deram origem à abordagem sociotécnica da QVT, a qual enfatiza o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores. Já outros autores, consideram que os estudos de QVT iniciaram-se com as investigações lideradas por Einar Thorsrud em 1960 na Noruega quanto às relações industriais e à efetividade organizacional. Rodrigues (1994) ainda acrescenta como precursores os estudos realizados por Louis Davis e colaboradores nos Estados Unidos, também nos anos de 1950, os quais buscavam modificar as linhas de montagem visando tornar o trabalho dos operários mais agradável e satisfatório.

Para Tolfo e Piccinini (2001) o movimento de QVT divide-se em duas fases. A primeira delas inicia-se em 1950 com os estudos realizados em Londres, toma impulso na década de 1960 e se estende até 1974, quando, devido às questões econômicas terem assumido o centro das preocupações das empresas em busca de sobrevivência, os interesses dos trabalhadores passaram a ter uma importância secundária. A segunda fase ocorre a partir de 1979, quando a perda de competitividade das indústrias norte-americanas com relação às suas concorrentes japonesas traz novamente à tona a preocupação com a melhoria da QVT.

Búrigo (1997, p. 93) acrescenta que a partir de 1979, com a disseminação das técnicas administrativas japonesas ao ocidente, “a QVT passa a ser vista como um conceito global, como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade, [partindo-se] do pressuposto de que as necessidades e aspirações humanas do trabalhador também fazem parte da responsabilidade social do empregador”. Com base nessa consideração, a

década de 1980 foi marcada pela busca por maior participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, o que exigiu das organizações a revisão de suas condutas.

Na década seguinte, de 1990, “a QVT tornou-se foco de programas que estudam os fatores da saúde do trabalhador na organização, resgatando valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico” (BÚRIGO, 1997, p. 94). É na década de 1990 que, no Brasil, ocorre preocupação mais significativa com a Qualidade de Vida no Trabalho (FERREIRA, 2011b), na esteira de programas de Qualidade Total desenvolvidos num contexto de competitividade advinda de maior abertura comercial (FERNANDES, 1996).

2.1.3 QVT: conceituação

De maneira análoga ao que ocorre com relação à qualidade de vida, observa-se também a dificuldade de conceituação e mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), já que esta envolve aspectos subjetivos e multidimensionais.

A partir da análise de conceituações apresentadas por diversos autores, é possível observar que estas passam a abarcar ou enfatizar novos aspectos, porém sem deixar de contemplar os aspectos anteriores. Tal panorama conceitual é sintetizado no Quadro 1.

Panorama conceitual da Qualidade de Vida no Trabalho
Busca por humanização das organizações como reação ao modelo de gestão taylorista (Walton, 1973 e Búrigo, 1997)
Modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações, com foco no bem-estar do trabalhador, na sua participação na tomada de decisão e na eficácia organizacional (Nadler e Lawler, 1994 e Cummings e Worley, 2009)
Enfoque na responsabilização da organização quanto ao diagnóstico e implantação de melhorias voltadas a propiciar desenvolvimento humano (Albuquerque e Limongi-França, 1998)
Incorporação da ótica dos trabalhadores com relação à QVT e do respeito às diversidades (Ferreira, 2011a)

Quadro 1 - Síntese do panorama conceitual da Qualidade de Vida no Trabalho.

Fonte: A autora, com base em Walton (1973³, *apud* FERNANDES, 1996), Búrigo (1997), Nadler e Lawler (1994), Cummings e Worley (2009), Albuquerque e Limongi-França (1998) e Ferreira (2011a).

³ WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

Acompanhando Fernandes (1996), constata-se que um aspecto que parece ser comum às diferentes concepções de Qualidade de Vida no Trabalho é a busca por conciliação entre os interesses dos indivíduos (satisfação) e os interesses das organizações (melhoria da produtividade).

Chamam também a atenção alguns pontos que são abordados de forma comum, porém com intensidades diversas em cada uma das conceituações, como a busca pela humanização do trabalho, a responsabilidade das organizações na promoção da QVT, a interface pessoas-trabalho-organizações, a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, a melhoria de questões relacionadas ao contexto de trabalho e a QVT como uma forma de pensamento.

O presente estudo alinha-se à conceituação apresentada por Ferreira (2011a), por considerá-la mais abrangente que as demais e por trazer um enfoque mais centrado no trabalhador, considerando a organização como um espaço de cidadania e assim resgatando a autonomia do indivíduo. Esta conceituação também apresenta como passo além das demais a consideração tanto de situações específicas quanto do contexto global de trabalho, cujos impactos no bem-estar do trabalhador são expressas por ele próprio. Outro ponto que merece destaque nessa definição é a inclusão do respeito às diversidades.

Nesta conceituação elaborada por Ferreira (2011a) a QVT é delimitada tanto sob a ótica das organizações quanto dos trabalhadores, sendo estas tidas como perspectivas interdependentes:

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 reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2011a, p. 173).

Em consonância ao preconizado nesta definição, Guimarães (1998, p. 79) destaca a conquista da cidadania por parte do trabalhador, expressa por meio de sua participação plena nos diversos níveis decisórios organizacionais, como requisito fundamental para o alcance da QVT. A autora considera também que restringir a Qualidade de Vida no Trabalho a apenas alguns aspectos, como melhorias no ambiente físico, redução de riscos em segurança, saúde física ou ocupacional, aspectos psicológicos/comportamentais (ex: potencial criativo,

crescimento profissional, incentivos salariais) trazem “uma visão produtivista e despolitizada [à] questão, relacionada unicamente com a eficácia organizacional”.

Outro fator levantado por Guimarães (1998) e aprofundado por outros autores, é a interface entre qualidade de vida global e Qualidade de Vida no Trabalho, as quais, embora distintas, “se interinfluenciam, pois não há como dividir um sujeito e suas emoções, vivências e experiência em um ser que trabalha e um ser que vive, desconsiderando as interações do trabalho na vida social e vice-versa” (CORTEZ, 2004, p. 17-18). Assim, “insatisfações no ambiente profissional podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora dele, enquanto insatisfações fora do trabalho exercem papel ‘desadaptador’ sobre ele” (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 143-144).

Walton (1973⁴, *apud* GARCIA, 2007, p. 13) ressalta que, independentemente da abordagem dada ao tema da QVT, é preciso conhecer a diversidade humana, o que inclui perspectivas culturais, sociais, educacionais, familiares, de personalidade, as quais levam a definições diversas a respeito do que seria uma alta Qualidade de Vida no Trabalho, baseadas nos valores, desejos e necessidades de cada indivíduo. Ratificando esse ponto de vista, Búrigo (1997) aponta que, antes de se planejar programas ou ações de QVT, é necessário conhecer a organização e as pessoas que dela fazem parte, considerando-se seu caráter dinâmico e contingencial. Para Garcia (2007), essa subjetividade inerente às necessidades e desejos humanos consiste em fator-chave da dificuldade de padronização de uma definição ou de um modelo de QVT.

2.1.4 Modelos de avaliação da QVT

Apesar da evidente dificuldade de estabelecimento de padrões quando se trata de Qualidade de Vida no Trabalho, diversos pesquisadores dedicaram-se a desenvolver modelos voltados a sua avaliação, contemplando diferentes critérios.

Segundo Moraes (2006), destacam-se como modelos mais difundidos na literatura científica aqueles desenvolvidos por Hackman e Oldham (1975); Westley (1979); Davis e Werther (1983); Walton (1973); Nadler e Lawler (1983); Siqueira e Coleta (1989) e Huse e Cummings (1985).

Venson et al. (2013, p. 144) constatam, a partir dos modelos supracitados, que a QVT envolve fatores como:

⁴ WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

(i) a satisfação com o trabalho executado; (ii) as possibilidades futuras na organização; (iii) o reconhecimento pelos resultados alcançados; (iv) o salário recebido; (v) os benefícios auferidos; (vi) o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; (vii) o ambiente psicológico e físico de trabalho; (viii) a liberdade e responsabilidade de decisão; (ix) as possibilidades de participação.

Estes mesmos autores, a partir de levantamento bibliográfico, apontam que os modelos desenvolvidos por Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) são os mais presentes na literatura científica brasileira, sendo que os dois primeiros autores também são identificados como as fontes bibliográficas mais frequentes. Devido a este destaque, são sintetizadas a seguir as características destes três modelos.

O modelo de Walton (1973), um dos pioneiros em QVT, contempla oito categorias: a) compensação justa e adequada; b) condições de trabalho; c) uso e desenvolvimento de capacidades; d) oportunidade de crescimento e segurança; e) integração social na organização; f) constitucionalismo; g) o trabalho e o espaço total de vida; h) relevância social da vida no trabalho. Já o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) preconiza que a QVT resulta da combinação de três aspectos: a) dimensões da tarefa; b) estados psicológicos críticos; c) resultados pessoais e de trabalho. Por fim, o modelo de Westley (1979) aponta quatro indicadores relacionados à QVT e os respectivos efeitos obtidos quando estes não são satisfeitos: a) econômicos - produzem injustiça; b) políticos – trazem insegurança; c) psicológicos – levam à alienação; e, d) sociológicos – geram anomia (falta de identificação e envolvimento) (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1994).

Venson et al. (2013, p. 144) destacam que diversos estudos têm partido dos modelos teóricos clássicos como os de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979), buscando reformulá-los e combiná-los a fim de adaptá-los a novos contextos, considerando-se que “a percepção das dimensões da QVT pode se apresentar de maneira diferente para os indivíduos e para as organizações”.

Assim, os três principais modelos descritos, apesar de serem bastante aplicados, também têm sido submetidos a análises críticas e proposições de aprimoramentos, sendo algumas delas sintetizadas no Quadro 2.

Questionamentos ou limitações apontados quanto aos modelos clássicos
Modelo de Walton não aborda aspectos referentes à organização do trabalho e seus desdobramentos, como os modelos de gestão (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).
Modelo de Hackman e Oldham, ao buscar compreender a QVT a partir de uma única variável (a tarefa), deixa de considerar aspectos importantes, como as condições e a organização do trabalho (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).
Os modelos clássicos não abordam a participação do trabalhador nas decisões organizacionais (FERNANDES, 1996).
Os modelos clássicos são capazes de contemplar as particularidades do serviço público? (GARCIA, 2007)

Quadro 2 - Questionamentos ou limitações apontados quanto aos modelos clássicos de avaliação da QVT.

Fonte: A autora, com base em Medeiros e Ferreira (2011), Fernandes (1996) e Garcia (2007).

Um dos questionamentos com relação à adequação dos modelos teóricos apresentados quanto às particularidades inerentes ao contexto que se pretende avaliar, refere-se a sua aplicação ao serviço público. Garcia (2007), em estudo realizado junto a servidores públicos da Secretaria de Saúde de Barra Mansa, identificou que os sujeitos pesquisados expressaram diferentes resultados de QVT conforme o instrumento diagnóstico utilizado: mais elevada em entrevista realizada com base na questão aberta “como você acha que é sua QVT” e mais baixa na aplicação do modelo de Walton.

Diante de tal resultado, embora baseado em estudo de reduzida amplitude amostral, Garcia (2007) questiona se o modelo de Walton deixa de contemplar aspectos relativos à QVT que são particulares ao serviço público, como os que foram citados nas entrevistas: perda de continuidade das ações gerada pela mudança constante de gestão; visão do trabalho em benefício do ser humano e da coletividade; importância de não se sentir impotente diante de influências políticas, como as práticas clientelistas. Questiona também que, tendo esse modelo, considerado pela literatura como um dos mais abrangentes, se deparado com esta lacuna, como então se comportam os demais modelos neste contexto. Com base em tais aspectos, Garcia (2007, p. 30) ressalta que “na esfera pública, a QVT parece estar cheia [de] novos sentidos, o que leva a pensar que transplantar modelos sem reflexão mais crítica poderá levar a equívocos que comprometerão a dinâmica do serviço prestado aos cidadãos”. Estas considerações vão ao encontro do pensamento do próprio Walton (1973⁵, *apud* TOLFO; PICCININI, 2001, p. 190) que considerou a possibilidade de inclusão de novos fatores conforme o contexto.

Diante das limitações observadas nos modelos clássicos, muitos pesquisadores têm buscado desenvolver novos modelos de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre os modelos mais atuais, destaca-se o elaborado por Fernandes (1996), uma das primeiras estudiosas da temática da QVT no Brasil. A base deste modelo reside na correlação entre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e a gestão organizacional, em especial no que se refere aos impactos das contingências da cultura organizacional sobre o clima e conseqüentemente sobre o bem-estar do trabalhador e a produtividade. Esse modelo aproxima a QVT à perspectiva da Qualidade Total e é composto por nove dimensões: a) condições de trabalho; b) compensação; c) moral; d) imagem da empresa; e) saúde; f) organização do trabalho; g) participação; h) comunicação; i) relação chefe-subordinado (MEDEIROS; FERREIRA, 2011, p. 14).

Arellano e Limongi-França (2013), após analisarem os instrumentos de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho utilizados nas organizações premiadas pela Associação

⁵ WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV entre os anos de 1996 e 2006, constaram que, apesar do constructo da qualidade de vida estar presente nas estratégias organizacionais, este ainda se encontra bastante relacionado à saúde individual do trabalhador. Diante destes resultados, os autores propõem um modelo de “avaliação integrada” dos programas de QVT, baseado em três dimensões: a do indivíduo, a da organização e a da interação entre indivíduo e organização. Num primeiro momento, esse modelo parece trazer uma abordagem ampla à QVT, ao propor que as práticas organizacionais reflitam o conceito de qualidade de vida, entretanto, chama a atenção o fato de que, embora parta da crítica ao enfoque exclusivo dos atuais modelos adotados pelas organizações na saúde individual do trabalhador, este modelo acaba por reproduzir a mesma abordagem, ao restringir a “dimensão individual” a indicadores como Índice de Massa Corporal (IMC), pressão arterial e estresse, ou seja, abordando a saúde como ausência de doenças. Observa-se que a proposta central deste modelo é agir sobre a saúde individual do trabalhador com o objetivo de que a melhoria desta reflita na melhoria dos resultados organizacionais, expressos por meio de índices de produtividade, rotatividade, absenteísmo e custos com assistência médica.

2.1.5 Modelo de avaliação da QVT baseado na Ergonomia da Atividade

Baseando-se na abordagem da Ergonomia da Atividade, Ferreira (2011a) apresenta um modelo voltado à compreensão do ponto de vista dos trabalhadores sobre Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de três modalidades distintas:

- **Representações descritivas do contexto de trabalho:** referem-se aos elementos e personagens que caracterizam o contexto organizacional onde os trabalhadores realizam suas atividades.
- **Representações descritivas do Custo Humano do Trabalho (CHT):** referem-se às exigências físicas, cognitivas e afetivas que caracterizam as situações de trabalho.
- **Representações operativas das situações de trabalho:** expressam a maneira como os trabalhadores agem diante das características das tarefas.

Cada uma destas modalidades revela, respectivamente, o olhar do trabalhador quanto ao “estado do mundo”, “efeitos do mundo” e “modos de lidar com o mundo”. Para o diagnóstico de cada uma delas o autor aponta um instrumento específico. A avaliação do contexto de trabalho é apreendida por meio do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), o qual contempla questões quantitativas e qualitativas. A avaliação das exigências físicas, cognitivas e afetivas é realizada por meio da Escala de Custo Humano

do Trabalho (ECHT) e pela Análise Ergonômica do Trabalho (AET), a qual também contribui com a identificação dos modos de agir do trabalhador frente às exigências do trabalho. No Quadro 3 são sintetizados os aspectos referentes a estas três modalidades de representação.

Representação	Tipo de representação	Nível analítico	Instrumento	Constructos
Contexto organizacional	“Estado do mundo”	Macroergonômico	Inventário de Avaliação de QVT (IA_QVT)	Bem-estar e Mal-estar
Impactos das exigências do trabalho	“Efeitos do mundo”	Microergonômico	Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) Análise Ergonômica do Trabalho (AET)	Custo Humano do trabalho (físico, cognitivo, afetivo)
Maneiras de agir diante das exigências do trabalho	“Modos de lidar com o mundo”	Microergonômico	Análise Ergonômica do Trabalho (AET)	Estratégias de mediação

Quadro 3 - Modalidades de representação da QVT sob a ótica dos trabalhadores.

Fonte: A autora, com base em Ferreira (2011a, p. 176).

Estas representações também compõem dois níveis analíticos distintos: o macroergonômico e o microergonômico. O nível macroergonômico fornece uma “fotografia” de “como os trabalhadores representam cognitivamente os fatores constitutivos de QVT”, enquanto no nível microergonômico aprofunda-se a compreensão destes aspectos por meio da investigação dos impactos produzidos por eles, assim como das maneiras como os trabalhadores lidam com estas exigências do contexto de trabalho. “Metaforicamente, o nível macro mostra a ‘ponta do iceberg’ (estado) e o nível micro revela a base deste ‘iceberg’ (processo, dinâmica)” (FERREIRA, 2011a, p. 187).

No nível macroergonômico, a QVT é identificada com base nas representações expressas pelos trabalhadores a respeito do contexto de trabalho. Neste nível as representações de presença ou ausência de QVT são balizadas a partir de dois constructos de natureza afetiva: o bem-estar no trabalho e o mal-estar no trabalho (FERREIRA, 2011a).

O bem-estar e o mal-estar no trabalho correspondem às representações mentais, positivas ou negativas, respectivamente, que os trabalhadores formulam sobre seu estado físico, psicológico e social no contexto de produção no qual estão inseridos (LIMA, 2008). São sentimentos agradáveis ou desagradáveis originados das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas (FERREIRA, 2011a). Bem-estar e mal-estar podem manifestar-se de forma individual ou coletiva por meio da vivência de sentimentos isolados ou associados.

Entre as modalidades mais comuns de sentimentos associados a bem-estar encontram-se amizade, alegria, confiança, justiça, prazer, respeito, entre outros. Já entre os sentimentos mais frequentemente associados a mal-estar encontram-se aversão, constrangimento, decepção, desânimo, desrespeito, tédio, entre outros (FERREIRA, 2011a, p. 180-182).

As vivências de bem-estar e de mal-estar são influenciadas por:

Fatores individuais (ex: estado de saúde; características pessoais e profissionais), organizacionais (ex: cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e situacionais (ex: variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade... de eventos que interferem na atividade de trabalho) (FERREIRA, 2011a, p. 180).

Bem-estar e mal-estar no trabalho são objetos de natureza humana, originados das contradições vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho, não havendo, portanto, sentido em se falar em “bem-estar/mal-estar organizacional” ou “bem-estar/mal-estar das organizações” (FERREIRA, 2011a).

O bem-estar no trabalho é um fator relacionado à saúde dos trabalhadores, constituindo-se em uma possibilidade adaptativa destes frente às situações de trabalho. Da mesma forma, o mal-estar no trabalho não é uma doença ou enfermidade ocupacional que acomete os trabalhadores, mas um risco para o processo adaptativo que caracteriza as interações destes no ambiente de trabalho. Tais considerações partem da conceituação de saúde como “busca permanente dos trabalhadores pela sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços” (FERREIRA, 2011a, p. 181).

A vivência duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores é um fator de promoção de saúde e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), assim como a vivência duradoura de sentimentos de mal-estar caracteriza um cenário de ausência de QVT, o qual aumenta o “risco de ocorrência de diversos indicadores críticos que repercutem negativamente sobre os indivíduos, o funcionamento das organizações e a sociedade” (FERREIRA, 2011a, p. 183).

Entretanto, não há uma fronteira clara entre estes dois extremos, já que sentimentos de bem-estar e mal-estar podem coexistir. Assim, considerando o caráter dinâmico de tais sentimentos, o autor delimita três zonas distintas balizadoras da presença ou ausência de QVT: “a predominância de representações de mal-estar no trabalho; a coabitação de mal-estar e bem-estar no trabalho; e a predominância de representações de bem-estar no trabalho” (FERREIRA, 2011a, p. 184), sendo que a zona de coexistência indica que a Qualidade de Vida no Trabalho encontra-se em risco.

Ferreira (2011a) aponta os fatores que se encontram na origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, bem como os elementos que os integram, os quais encontram-se descritos no Quadro 4.

Condições de trabalho e suporte organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos Arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts. - Ambiente Físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica. - Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários). - Matéria-Prima: materiais, bases informacionais. - Suporte Organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão do Trabalho: hierárquica; técnica; social. - Missão, Objetivos e Metas Organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens. - Trabalho Prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdo das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos. - Tempo de Trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade. - Processo de Trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão. - Gestão do Trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina. - Padrão de Conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.
Relações socioprofissionais de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Relações Hierárquicas: chefia imediata; chefias superiores. - Relações com os Pares: colegas de trabalho; membros de equipes. - Relações Externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.
Reconhecimento e crescimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade. - Crescimento Profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.
Elo trabalho-vida social	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido do Trabalho: prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável. - Importância da Instituição Empregadora: significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social. - Vida Social: relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade.

Quadro 4 - Fatores que se encontram na origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho e elementos que os integram.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2011a, p. 185-186).

Todos estes fatores encontram-se inseridos na cultura organizacional, a qual atua de maneira transversal com relação aos elementos que estruturam os contextos de trabalho, sendo assim estratégica para a interpretação da Qualidade de Vida no Trabalho. No Quadro 5 são descritos os elementos que compõem a cultura organizacional.

Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Linguagem e Simbolismo: jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos linguísticos; senso comum. - Comportamentos: inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação. - Valores Organizacionais: respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação. - Crenças: personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; evitação de incertezas; modelo da grande família; gerência autocrática; pai-patrão. - Ritos: entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.
-------------------------------	---

Quadro 5 - Elementos que compõem a cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2011a, p. 186).

Os sentimentos de bem-estar e mal-estar vivenciados e expressos pelos trabalhadores guardam forte correlação com os fatores que integram o nível analítico microergonômico: o Custo Humano do Trabalho (CHT) e as Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMIC).

O CHT consiste nas exigências físicas (posturas, gestos, deslocamentos, força física), cognitivas (atenção, memória, aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão) e afetivas (reações afetivas, sentimentos manifestos, estado de humor manifesto) impostas externamente aos trabalhadores diante do contexto de produção. As EMIC são os modos como os trabalhadores gerenciam individual ou coletivamente tais exigências, buscando “responder à discrepância entre as tarefas prescritas pelos modelos de gestão e as situações reais de trabalho” (FERREIRA, 2011a, p. 188).

O Custo Humano do Trabalho (CHT) encontra-se “na origem da produção [das] representações mentais de bem-estar e de mal-estar [dos trabalhadores]”. Já as Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMIC) baseiam-se na noção de regulação, por meio da qual se busca “confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de trabalho que colocam em risco o bem-estar no trabalho” (FERREIRA, 2011a, p. 190). As EMIC relacionam-se ao CHT e às vivências de bem-estar e mal-estar da seguinte forma: a) quando são malsucedidas geram elevado CHT, potencializando as representações de mal-estar, configurando ausência de Qualidade de Vida no Trabalho; b) quando são bem-sucedidas reduzem o CHT, potencializando a ocorrência de representações de bem-estar, configurando, conseqüentemente, presença de Qualidade de Vida no Trabalho.

Essa perspectiva vai ao encontro do pensamento de Dejours (2010, p. 24), que considera que o bem-estar do trabalhador “resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho”. Ou seja, para Dejours (2010), um trabalho é equilibrante quando permite a diminuição da carga

psíquica. Essa possibilidade associa-se à livre escolha ou livre organização do trabalho, que oferece vias de descarga mais adaptadas às necessidades, constituindo o trabalho como fonte de prazer e satisfação. Por outro lado, um trabalho torna-se fatigante e fonte de tensão e desprazer quando não permite vias de descarga psíquica.

A partir da composição do modelo descrito, o qual se encontra sistematizado na Figura 1, pode-se compreender a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como:

A relação harmoniosa entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), permitindo margens de manobra para utilizar suas Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMIC), reduzindo efeitos negativos do Custo Humano do Trabalho (CHT) e fazendo prevalecer as vivências de bem-estar no trabalho (CARNEIRO; FERREIRA, 2007, p. 136).

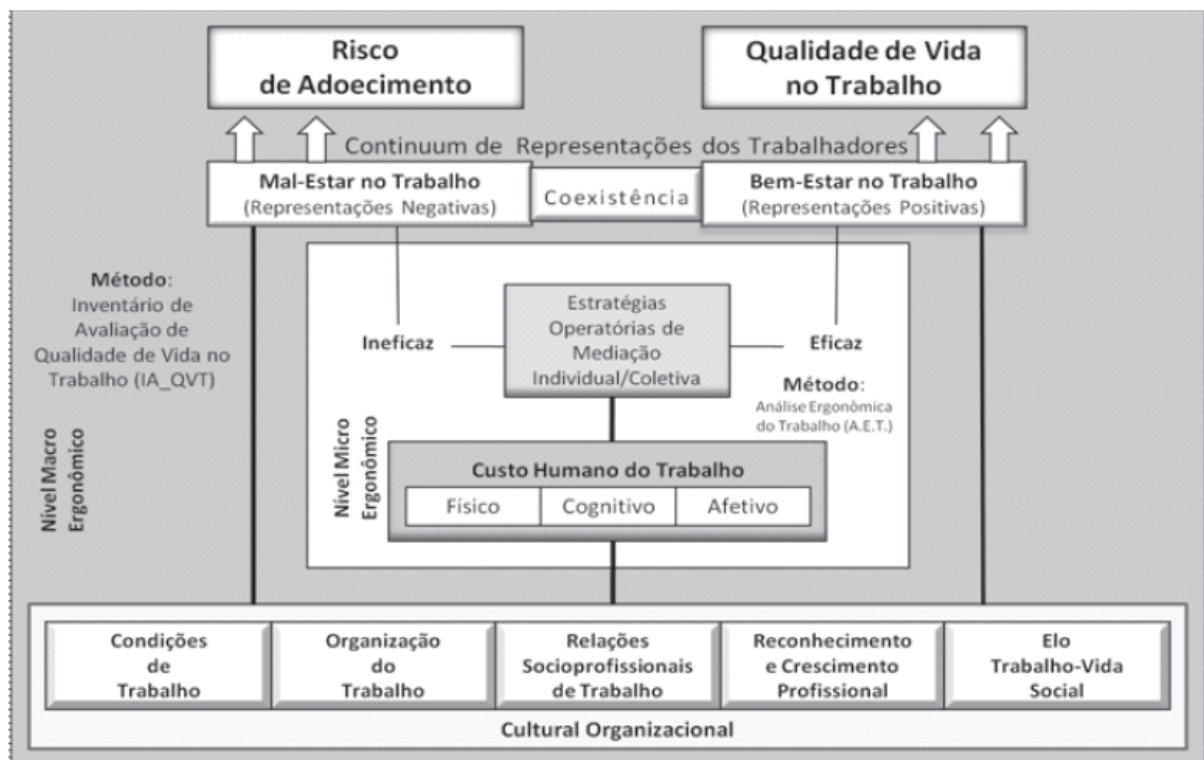


Figura 1 - Sistematização do Modelo de Avaliação da QVT proposto por Ferreira (2011b). Fonte: FERREIRA (2011a, p. 178).

Tal modelo é apresentado de maneira mais detalhada neste referencial teórico por constituir-se na base para a realização do presente estudo. Ele foi desenvolvido no seio do grupo interdisciplinar Ergopublic (2015), o qual surgiu formalmente na Universidade de Brasília (UnB) em março de 2001, com o objetivo de realizar pesquisas e intervenções no serviço público a partir da abordagem da Ergonomia da Atividade. Desde então, o grupo tem realizado diversas publicações científicas (artigos, dissertações, teses) relativas à temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob esta ótica, que tem como enfoque principal “adaptar

o trabalho ao ser humano” (FERREIRA, 2008, p. 90). A abordagem de QVT a partir desta perspectiva baseia-se na adoção de “medidas integradas para transformar o contexto organizacional, [visando] fazer prevalecer o bem-estar do trabalhador” (CARNEIRO; FERREIRA, 2007, p. 135).

2.1.6 Abordagem preventiva e abordagem assistencialista

A maneira como a Qualidade de Vida no Trabalho é concebida no modelo baseado na Ergonomia da Atividade, apresentado no item anterior, é tida como contra hegemônica, na medida em que busca agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho, enquanto as práticas predominantemente realizadas nas organizações buscam compensar o desgaste causado por tal contexto, por meio da retirada temporária do indivíduo do ambiente adverso, mantendo-se inalteradas as causas deste desgaste, caracterizando-se assim como práticas de viés assistencialista (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; FERREIRA, 2008).

Medeiros e Ferreira (2011, p. 9) confirmam o caráter contra hegemônico da abordagem preventiva ao apontar, a partir de levantamento bibliográfico da produção científica sobre QVT entre os anos de 1995 e 2009, que a maior parte dos artigos publicados nesse período alinha-se à abordagem assistencialista, em especial os que enfocam as práticas de QVT realizadas nas organizações, dentre as quais predominam aquelas voltadas às relações sociais e ao lazer. Outro ponto levantado por meio deste estudo foi a preponderância de modelos conceituais clássicos de QVT, cuja ênfase recai sobre a produtividade.

Por outro lado, os autores observam que os temas pesquisados têm passado por mudanças ao longo dos anos. No final dos anos 1990 e início dos anos 2000 a QVT era pesquisada enquanto ferramenta estratégica de Recursos Humanos e atrelada à Gestão da Qualidade Total. A partir do ano de 2007 observa-se uma migração da temática de QVT para outros caminhos além da área de Recursos Humanos, “abarcando questões relacionadas diretamente ao bem-estar do trabalhador e aos impactos gerados pelas novas tecnologias em estreita sintonia com os desdobramentos, regra geral, ‘perversos’, da reestruturação produtiva ora em curso” (MEDEIROS; FERREIRA, 2011, p. 23).

Quando se fala em reestruturação produtiva, se está referindo aos impactos, sobre o mundo do trabalho, das mudanças nas relações econômicas, sociais e políticas ocorridas a partir da abertura de mercados e do desenvolvimento acelerado da tecnologia microeletrônica (ABRAHÃO; PINHO, 2002).

Tais mudanças estruturaram-se a partir das décadas de 1980 e 1990, como forma de lidar com os sinais de esgotamento do modelo taylorista de organização do trabalho, evidenciados com a crise do modelo de acumulação capitalista ocorrida a partir da década de 1970. Porém, a principal característica da reestruturação produtiva consiste na manutenção dos pressupostos tayloristas de gestão do trabalho, os quais, combinados à incorporação de ferramentas informatizadas voltadas à gestão flexível da produção, resultaram em estilos gerenciais que “reiteram o papel de coadjuvante dos trabalhadores nos processos produtivos” (FERREIRA, 2011a, p.45).

Dentre os princípios tayloristas persistentes nos dias atuais podem ser apontados a separação entre o pensar e o fazer, a submissão dos trabalhadores a condições precarizadas de trabalho reforçadas pela iminência constante de desemprego, o foco na competição e na competitividade (MAGALHÃES, 2006). Observa-se que, embora nos dias atuais as exigências físicas tenham sido reduzidas pelo uso da tecnologia, as exigências cognitivas e afetivas incidem de forma cada vez mais elevada sobre os trabalhadores, levando-os ao estresse, ao sofrimento psíquico e a sentimentos de desvalorização, impotência e exaustão (ABREU, 2005; HELOANI; CAPITÃO, 2003).

Tais efeitos negativos relacionam-se ao processo de desqualificação do trabalhador advindo do modo de produção capitalista, que fez com que o trabalhador perdesse o controle sobre seu trabalho, sobre as decisões relativas a ele e sobre o produto de seu esforço, distanciando assim o trabalho de sua essência enquanto qualificador, prazeroso e propiciador do exercício da criação, da reflexão e da auto realização (KUENZER, 2004). Navarro e Padilha (2007) destacam que, quanto mais se aprofunda essa relação alienante na sociedade, mais o trabalhador se distancia de sua essência humana e é convertido em coisa.

É buscando-se resgatar o papel humanizador do trabalho no âmbito das organizações que se propõe uma abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho (FERREIRA, 2008).

O foco da abordagem [preventiva] está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa [perspectiva], a QVT é concebida como tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Dessa forma, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência (FERREIRA et al., 2009, p. 149).

Ao trazer este enfoque, a abordagem preventiva distingue-se significativamente da abordagem assistencialista, a qual desconsidera o papel do contexto de produção na origem das dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores, responsabilizando-os por sua própria QVT. Com base nessa premissa, a abordagem assistencialista caminha no sentido de ofertar

atividades compensatórias do desgaste sofrido pelos trabalhadores, em especial aquelas orientadas para seu bem-estar físico (como aulas de dança, massagens, ginástica laboral, etc.) ou ao equilíbrio entre aspectos físicos e mentais (como *tai chi chuan*, ioga, coral, etc.) (FERREIRA et al., 2009). As principais distinções entre as abordagens de QVT são sistematizadas no Quadro 6.

	Assistencialista	Preventiva
Responsabilidade pela QVT	O indivíduo, sozinho, tem a responsabilidade por alcançar e preservar sua QVT	Todos são responsáveis pela QVT
Papel da organização	Ofertar atividades voltadas a compensar, momentaneamente, os desgastes gerados sobre o indivíduo pelo contexto de trabalho	Viabilizar a construção coletiva de políticas e programas institucionais voltados à QVT
Foco da atuação em QVT	Aumentar a resiliência do indivíduo para enfrentar as fontes de fadiga e estresse no trabalho	Adaptar o contexto de trabalho aos trabalhadores
Resultado almejado	Aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços	Alinhar bem-estar do trabalhador, eficiência e eficácia dos processos produtivos

Quadro 6 - Principais distinções entre as abordagens de QVT.

Fonte: A autora, com base em Ferreira (2011a, p. 34); Ferreira et al. (2009, p. 149).

As ações de QVT realizadas a partir do viés assistencialista, por se distanciarem dos reais problemas presentes no contexto de trabalho, acabam gerando apenas aumento de custos para a organização e pouco resultado. O caráter efêmero e paliativo destas é ressaltado por meio da expressão “ofurô corporativo”, cunhada por Ferreira (2015), que considera que, tal qual o tratamento japonês, estas propiciam uma sensação momentânea de alívio do estresse, o qual, entretanto, retorna assim que o indivíduo é inserido novamente no contexto adverso. Dessa forma, uma dificuldade enfrentada por organizações que adotam tal perspectiva é a baixa adesão dos trabalhadores, pois estes, ao identificarem que as causas de seu sofrimento permanecem intocadas, acabam por deixar de participar das atividades ofertadas (FERREIRA, 2015).

A partir de estudo realizado em uma organização pública, Carneiro e Ferreira (2007, p. 144) concluem que, mesmo uma medida positiva como a redução da jornada de trabalho, quando dissociada de mudanças no contexto de trabalho, pode constituir-se em uma medida essencialmente compensatória do mal-estar gerado a partir de um cenário laboral precarizado, o que faz com que tal ação distancie-se de “uma política de QVT integral [ao negligenciar] outros problemas que podem originar adoecimento no trabalho”.

O “cardápio” de atividades oferecidas pelas organizações sob o enfoque assistencialista é bastante diversificado. Esse aspecto pode ser exemplificado por meio de dois estudos exploratórios. Embora com populações-alvo e metodologias diversas e possuindo amostras não passíveis de generalização, ambos os estudos trazem resultados

significativos e alinhados entre si. Tais resultados apontam que tanto as atividades ofertadas por empresas prestadoras de serviços em QVT quanto as desenvolvidas nos órgãos públicos federais possuem como foco a restauração do corpo e da mente dos trabalhadores com vistas a gerar aumento da produtividade. Cada um dos estudos classifica as atividades identificadas de maneira diversa, mas destacam-se em ambos a presença de atividades físico-corporais (academia, alongamento, reeducação alimentar, ginástica laboral, massagens), psicossociais (gerenciamento do estresse, meditação, grupos de apoio, atendimento psicológico), culturais e de lazer (coral, cinema, dança, festas, passeios, viagens) e eventos coletivos (palestras, campanhas, treinamentos, semanas temáticas) (FERREIRA, 2011a, FERREIRA et al., 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Resultados semelhantes também são encontrados, a partir de pesquisa realizada em empresa do setor elétrico nacional, por meio da qual identificou-se que as atividades contempladas em seu programa de QVT (“atividades físicas, orientação nutricional, palestras motivacionais, atividades de relaxamento, meditação e autoconhecimento, atividades culturais”) focam exclusivamente no indivíduo, buscando-se modificar sua cognição e seus comportamentos relacionados à saúde e bem-estar, quando deveriam ser adotadas medidas voltadas à intervenção no contexto organizacional. Ao apresentar tal enfoque, a responsabilidade quanto à QVT e ao bem-estar recai sobre o próprio trabalhador, isentando-se a organização (SILVA; FERREIRA, 2013, p. 338).

Lacaz (2000, p. 153) aponta que esta concepção clínica da Qualidade de Vida no Trabalho, focada na mudança de hábitos por parte do trabalhador, abre caminho para a postura ideológica de culpabilização da vítima, além de não atingir as questões centrais para explicar os atuais problemas de saúde dos trabalhadores. Para ele, a atuação em QVT deve priorizar “as condições, ambientes, organização do trabalho e as tecnologias”, conforme preconiza o Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT), desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) a partir de 1976, o qual busca articular dois aspectos: a continuidade da qualidade de vida geral para os intramuros das organizações e a participação dos trabalhadores nas decisões afetas a sua vida profissional.

Com base nestes pressupostos, Lacaz (2000, p. 159) considera que o principal elemento necessário à Qualidade de Vida no Trabalho é o controle do trabalhador sobre os processos de trabalho, respeitando-se sua individualidade e acabando-se com a separação entre planejamento e execução. Ressalta, entretanto, que estudos relacionados à gestão participativa no Brasil apontam que, a despeito de exigir-se a afetividade do trabalhador com relação à organização, seu poder de decisão não é efetivo, na medida em que é apenas consultivo. Diante disso, defende a conquista de uma gestão participativa real, propiciada por

canais coletivos de negociação voltados “à resolução dos conflitos/contradições de interesses”.

Araújo (2009) e Padilha (2009), por outro lado, acreditam não ser possível a articulação dos interesses do capital e do trabalho, situando assim sua crítica com relação a um “teatro da humanização do trabalho” inerente à Qualidade de Vida no Trabalho tanto em sua abordagem assistencialista quanto preventiva.

Padilha (2009, p. 556) coloca que políticas de QVT que se resumem a atividades como aulas de dança, ioga, massagens, etc. não apenas possuem caráter assistencial, mas também se caracterizam como “meios” para o alcance de maior produtividade e melhoria da imagem da empresa. Sob esta perspectiva, a “QVT é ‘meio’ para maquiagem problemas de ordem estrutural (na organização e na sociedade); para reforçar uma ideologia do ‘pão e circo’ e para focar no indivíduo, desviando a atenção de que se trata de um problema do sociometabolismo do capital”. A autora acrescenta que tais práticas possuem o papel de “válvulas de escape”, voltadas a gerar sensação imediata de bem-estar, agindo como “o analgésico que ameniza o efeito sem atacar as causas”.

Embora reconheça que, diferentemente da abordagem assistencialista, a abordagem preventiva vai ao encontro do pressuposto de que a QVT deve ser um “fim” e não um “meio”, buscando-se trazer benefícios diretos à saúde e à vida dos trabalhadores, Padilha (2009) considera que esta também constitui uma medida paliativa, já que não rompe com o sistema capitalista e com as formas de exploração do trabalho por ele propiciadas.

Araújo (2009, p. 560), corroborando tal perspectiva, acrescenta que, sendo o conflito entre capital e trabalho inconciliável, os gestores do capital assumem o papel de “impedir a autonomia e a emancipação do trabalhador. Caso contrário, estaríamos falando de outro modo de produção, de outro sistema de trocas, do qual a alienação ou a mais-valia seriam excluídas”. Para ele, quaisquer tentativas de “humanização do trabalho” no seio do sistema capitalista se prestará a controlar, docilizar, seduzir e submeter os seres humanos para servirem aos interesses do capital, em situação análoga aos “mimos” ofertados pelos senhores aos escravos a fim de “tornar a escravidão suportável”.

O presente estudo, porém, parte do pressuposto, também defendido por Lacaz (2009, p. 567), de que embora a QVT de caráter finalístico seja realmente incompatível com o sociometabolismo do capital, “não cabe esperar o fim do capitalismo para pensar-se a QVT numa perspectiva progressista”. Além disso, considera-se que os interesses diversos implicados na noção de QVT não se referem estritamente à díade capital/trabalho, mas também “ao mundo subjetivo (desejos, vivências, sentimentos), aos valores, crenças, ideologias e aos interesses econômicos e políticos”, cabendo sua discussão tanto em organizações privadas quanto públicas (LACAZ, 2000, p. 152-153).

E é nesse sentido que se considera a abordagem preventiva como um passo à frente em relação à abordagem assistencialista hegemônica, por trazer um caráter finalístico à QVT, ainda que limitada pelas características próprias do sistema capitalista. Entende-se que para os autores críticos da QVT o principal problema reside no ocultamento dos reais conflitos e problemas que ocorrem na organização (ARAÚJO, 2009; DOURADO; CARVALHO, 2006; PADILHA, 2009), entretanto, estes, na abordagem preventiva, não são negados e sim trazidos à luz a partir da ótica do trabalhador.

Na abordagem preventiva da QVT considera-se que o sofrimento, assim como o prazer, é inerente à condição humana e ao trabalho, não constituindo, portanto, um mal em si mesmo; “o mal é a negação do próprio sofrimento e do sofrimento do outro”. Com base nesse pressuposto, em consonância com a psicodinâmica do trabalho, a QVT sob abordagem preventiva implica em espaço de fala e escuta do sofrimento dos trabalhadores, para que este sofrimento opere “como um mobilizador dos investimentos para a transformação da realidade”. Sob esta ótica, pensar sobre o trabalho é um modo de desalienação, uma forma de apropriação do trabalho pelos trabalhadores, a qual é fundamental para iniciar a construção coletiva e cooperativa de mudanças na organização do trabalho. Assim, a QVT preventiva atribui papel central ao indivíduo, pois considera que, articulando-se os investimentos individuais em prol do coletivo, é possível mudar a realidade de trabalho (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009, p. 112).

Para esta concepção, assumem valor central “a diversidade e a variabilidade interindividuais (gênero, idade, dimensões corporais, experiência, competências) e intra-individuais (transformações físicas e mentais do próprio trabalhador em função das variações temporais em curto, médio e longo prazos)”, contrapondo-se, assim, às noções de origem taylorista de “trabalhador médio” e “ser humano como variável de ajuste” (FERREIRA, 2008, p. 94).

Por outro lado, a responsabilização do indivíduo preconizada pela abordagem assistencialista encontra consonância no paradigma da flexibilização, um dos pressupostos centrais da reestruturação produtiva. Tal paradigma pode ser conceituado como “uma diretriz de gestão de processos produtivos que busca forjar organizações e trabalhadores resilientes às exigências, cada vez mais complexas (como instabilidade, imprevisibilidade), que resultam das relações de produção e de troca do mundo do trabalho”. A partir de tal visão o indivíduo é tido como a variável de ajuste sobre a qual se deve agir a fim de alcançar Qualidade de Vida no Trabalho (FERREIRA, 2008, p. 86).

É possível observar, por meio de tais distinções, que as abordagens de QVT também se diferenciam a partir do papel que atribuem ao indivíduo. De acordo com Ferreira (2011a), não apenas a noção de indivíduo diverge de uma abordagem a outra, mas também as noções de trabalho e de organização.

A concepção de ser humano, na abordagem dominante, é “coisificada”, ou seja, o trabalhador é visto como um dos elementos objetivos do contexto laboral, como “peça de uma engrenagem que deve contribuir para o alcance da missão, dos objetivos e das metas” (p. 103). Nesse contexto, os papéis já se encontram pré-definidos e pré-formatados no interior da organização. Acompanhando este pressuposto, a concepção de trabalho a partir dessa abordagem é “instrumentalista”, sendo este entendido unicamente como produtor de riquezas, o que faz com que o pensar, o fazer e o sentir dos trabalhadores sejam circunscritos aos limites de produtividade estabelecidos pela organização. Assim, a noção de organizações para a abordagem hegemônica é “utilitarista”, sendo elas consideradas “unidades de produção, focadas exclusivamente no alcance de suas missões que, no modo de produção capitalista, estão voltadas, essencialmente, para a lucratividade”. Nesse sentido, as organizações apoiam seu funcionamento em valores como “a manutenção do *status quo*; a exacerbação da competitividade; a consagração do individualismo, o enaltecimento do culto de personalidade; e a alienação sócio histórica” (FERREIRA, 2011a, p. 104).

Em resistência a tais pressupostos, a abordagem preventiva exalta “valores contra hegemônicos relacionados à democracia, à participação, à liberdade, à solidariedade, ao engajamento, à confiança, ao bem-estar, à criatividade, à autonomia e ao respeito às diferenças”, amparando-se no “resgate do sentido humano do trabalho, do papel sócio histórico dos indivíduos e do papel sociopolítico das organizações que estruturam o funcionamento da sociedade” (FERREIRA, 2011a, p. 104).

Na abordagem preventiva, o trabalho é considerado quanto a seu “caráter histórico e antropogenético, como traço distintivo da espécie humana” e também com relação a sua função reguladora, por meio da qual os seres humanos “respondem às contradições (problemas, dificuldades, limites, indicadores críticos) existentes nos contextos de trabalho com o objetivo (finalismo) de cumprir as tarefas prescritas e, ao mesmo tempo, garantir o próprio bem-estar” (FERREIRA, 2008, p. 94).

Além do indivíduo e do trabalho, o contexto, ou seja, “o meio físico, instrumental e social” no qual esse trabalho se desenvolve, também ocupa papel central nessa abordagem. Assim, “a compreensão da performance humana é inseparável do diagnóstico dos elementos do [Contexto de Produção de Bens e Serviços] (CPBS) que podem estar na origem, por exemplo, de erros ou acidentes de trabalho”, o que caracteriza o enfoque desta abordagem na tríade “indivíduo-atividade-contexto de trabalho” (FERREIRA, 2008, p. 94-95).

É possível afirmar que as atividades de restauração corpo-mente ofertadas pelas organizações não constituem um problema em si mesmas, podendo ser consideradas uma iniciativa positiva, principalmente quando planejadas com a participação dos interessados. Porém, reduzir a QVT somente aos efeitos, desconsiderando-se as causas da fadiga ocupacional é o que se constitui a real limitação do enfoque assistencialista. Assim, a

abordagem preventiva ampara-se na construção de política e programa de QVT que foquem efetivamente nas causas do mal-estar (FERREIRA, 2011b; FERREIRA, 2015; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

2.1.7 Etapas de atuação em QVT

Ferreira (2011a) aponta três etapas como fundamentais para a atuação em QVT a partir de uma perspectiva preventiva, contando, todas elas, com a participação ativa dos trabalhadores: a) diagnóstico: focado em conhecer, combinando-se os enfoques macro e micro, o que pensam os trabalhadores; b) política: elaboração de um documento que sustente e norteie a Qualidade de Vida no Trabalho na organização; c) Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT): descrição das ações concretas que serão executadas na organização visando ao alcance da QVT.

A proposição destas etapas vai ao encontro da crítica formulada por Alves (2011) com relação às iniciativas de QVT adotadas pelas organizações, as quais desconsideram as especificidades institucionais, sendo implantados programas padronizados, de maneira imediatista e sem planejamento, chegando a resultados contrários aos esperados. O autor ressalta a importância de realização de diagnóstico dos problemas e limitações, bem como dos recursos necessários, para que sejam planejadas e executadas as atividades. Aponta ainda a relevância da avaliação das ações realizadas e a articulação entre trabalhadores e organização.

Fernandes (1996, p. 59) também relaciona fases para implantação de um programa de QVT, sendo elas: a sensibilização dos atores organizacionais; a preparação referente à definição dos elementos necessários (equipe, modelos, instrumentos); o diagnóstico, a partir da percepção dos trabalhadores; a concepção e implantação do programa; e a avaliação e difusão das ações realizadas.

Para que as ações de QVT possam ser monitoradas, avaliadas e gerenciadas, é necessário o estabelecimento de indicadores concretos voltados a identificar os fatores que impactam negativamente nas vivências de bem-estar no trabalho, na satisfação dos usuários-cidadãos/clientes e no comprometimento dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2011a).

De acordo com Ferreira (2011a, p. 232), tais indicadores podem ser:

- Epidemiológicos: relativos à saúde dos trabalhadores, expressos por meio de queixas, agravos, doenças e afastamentos médicos.
- Comportamentais: relativos às condutas dos trabalhadores, expressos por meio de desempenho, modos de agir e atitudes, como, por exemplo, “erros,

retrabalho, absenteísmo, presenteísmo, nomadismo organizacional (trabalhadores que perambulam pelas unidades organizacionais porque são mal avaliados por chefias e colegas), entre outros”.

- Apreciativos: relativos à avaliação dos trabalhadores com relação aos aspectos que envolvem a QVT (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; elo trabalho-vida social).

Os indicadores críticos, conforme FERREIRA (2008), também podem ser classificados conforme a esfera sobre a qual incidem seus impactos:

- Impactos na produção: erros; retrabalho; perda e desperdício de material; danificação de máquinas e equipamentos; queda e redução da produtividade e da qualidade.
- Impactos sobre os trabalhadores: absenteísmo crônico; acidentes; doenças do trabalho e licenças-saúde; rotatividade.
- Impactos sobre os usuários e consumidores: queixas e reclamações quanto a qualidade de serviços e produtos; insatisfação de usuários e consumidores.

Estes três grupos de indicadores críticos estão inter-relacionados, já que aqueles que afetam à produção, quando banalizados na organização, vêm acompanhados daqueles que afetam os trabalhadores, culminando em impactos aos usuários/consumidores. Assim, a presença destes indicadores, no setor privado, coloca em risco a competitividade e, no setor público, coloca em risco o “exercício efetivo da cidadania e, em consequência, os valores sociais (como descrença nos dirigentes) e políticos nos regimes democráticos” (FERREIRA, 2008, p. 89).

Portanto, pode-se afirmar que estes aspectos se encontram na gênese da importância da atuação em QVT nas organizações, sendo essenciais para a sensibilização da alta gestão quando a adoção de medidas nesse sentido. O envolvimento da alta gestão é um dos fatores fundamentais para o sucesso de iniciativas de QVT implantadas nas organizações, já que possibilita a inclusão destas em seu planejamento estratégico e garante sua continuidade (ALVES, 2011; FERREIRA, 2011a; FERREIRA et al., 2009).

Ferreira (2011b) e Ferreira, Alves e Tostes (2009) destacam que a concretização de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho de caráter preventivo e sustentável deve amparar-se nos seguintes aspectos:

- Indissociabilidade entre produtividade, bem-estar e compromisso social;
- Mudança do olhar sobre o trabalho, já que é preciso pensar diferente para agir diferente, criando-se um clima propício à QVT;

- Modelo antropocêntrico de gestão do trabalho, amparado na consideração dos trabalhadores como protagonistas dos resultados, na promoção do reconhecimento individual e coletivo, no estímulo à criatividade e à autonomia, na possibilidade de desenvolvimento com base na cooperação e na participação efetiva dos trabalhadores nas decisões que afetam seu bem-estar individual e coletivo;
- Consolidação de uma cultura organizacional do bem-estar, por meio da disseminação de valores, crenças e ideias centradas neste constructo e no estímulo às reflexões coletivas quanto aos problemas organizacionais;
- Consideração de que a QVT é responsabilidade de todos e não apenas dos profissionais da área de gestão de pessoas ou de um setor específico na organização. Ela deve ser transversal a toda a estrutura organizacional, demandando o efetivo compromisso de dirigentes, gestores e demais atores.

Considera-se que a abordagem preventiva em Qualidade de Vida no Trabalho apresentada neste capítulo pode agregar ao alcance de uma boa governança no serviço público. Portanto, no capítulo seguinte será apresentado o campo do presente estudo, a Administração Pública Federal, associado à governança pública.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E GOVERNANÇA

Tendo em vista que a abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a qual alicerça o presente estudo, preconiza a necessidade de compreensão e consideração do contexto de trabalho, nesta seção apresenta-se o contexto no qual a coleta de dados da pesquisa foi realizada: a Administração Pública Federal brasileira.

Na primeira subseção são abordadas as relações entre Estado, Administração Pública e Governança, englobando também as particularidades do setor público com relação ao setor privado. Na segunda subseção, apresenta-se a composição da Administração Pública brasileira no âmbito federal.

2.2.1 Estado, Administração Pública e Governança

A vida em sociedade é essencialmente política, já que, sendo permeada pela coexistência de interesses diversos, constitui-se em cenário naturalmente conflituoso,

mediado por relações desiguais de poder, seja ele formal ou informal. O Estado, instituído por esta mesma sociedade como seu instrumento balizador, tem na Administração Pública o aparato necessário à consecução de seu objetivo de realização do bem comum, ou seja, de concretização da satisfação das necessidades coletivas. Dessa forma, reforçam-se os atributos políticos da Administração Pública quando se constata que sua existência se encontra circunscrita à realização do objetivo do Estado, que, por sua vez, consiste em atender às necessidades de uma coletividade plural (DASSO JÚNIOR, 2006; DI PIETRO, 2011; KOHAMA, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2010; SANTOS, 2009; SLOMSKI, 2007).

A partir de tais apontamentos, é possível considerar que, embora o exercício da função política, que se refere à determinação dos fins e das diretrizes da ação estatal, seja tida como responsabilidade dos órgãos governamentais (DI PIETRO, 2011), num Estado democrático, como é o caso do Estado brasileiro, tal função deve ser compartilhada por todos os cidadãos que o compõem.

Porém, apesar desta prerrogativa ser enfatizada na Constituição (BRASIL, 1988, Art. 1º, parágrafo único) por meio da colocação de que “todo o poder emana do povo”, o exercício da democracia no Brasil ainda se revela bastante limitado, restringindo-se à eleição de representantes ou a formas de controle distanciadas da efetiva participação cidadã (COELHO, 2009; DASSO JÚNIOR, 2006).

Tal cenário relaciona-se à atuação do Estado como agente garantidor da lógica do capital, fundamentada na acumulação do dinheiro-capital e na exploração do trabalho assalariado, o que prejudica a concretização da noção de bem comum, imprimindo a esta um caráter ilusório (CORREIA, 2015). Assim, é possível constatar que, embora a atuação do Estado seja virtualmente voltada ao interesse público, na prática este acaba por refletir os interesses privados hegemônicos.

Nessa esteira, o cidadão resume-se a “consumidor” dos bens e serviços oferecidos pelo Estado, ou seja, assume apenas o papel de realizar a última atividade do ciclo econômico (DASSO JÚNIOR, 2006). Quando se trata de serviços públicos, entretanto, critérios econômicos são insuficientes, e podem, inclusive, distanciar tais serviços do conceito de valor social e da qualidade de prestação com base nos princípios da equidade e da justiça (ARAGÃO, 1997; DIENER; SUH, 1997; MARINI, 2002).

Assim, estando o povo apartado da tomada de decisões quanto a aspectos que afetam sua vida, as ações do Estado acabam por não refletir suas reais necessidades, o que contribui para um distanciamento ainda maior das pessoas com relação a assunção de seu papel na esfera pública, voltado ao exercício de direitos e deveres (ABRUCIO, 1997; MATIAS-PEREIRA, 2010; MOTTA, 2007; SLOMSKI et al., 2008).

Tal cenário contribui com a falta de legitimidade conferida ao Estado, à Administração Pública e a seus agentes representantes, resultando em insatisfação, descrédito,

desconfiança e descontinuidade (ABRUCIO, 1997; CASTRO; DZIERWA, 2013; DINIZ, 1996; KICKERT, 1997; MARINI, 2002; MARINI, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2010; MELO, 1996; OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013; SANTOS, 1997; TCU, 2014).

É possível vislumbrar que esta perspectiva observada em nível macro no Estado brasileiro ecoa na dinâmica de funcionamento interno das instituições pertencentes à Administração Pública, nas quais se fazem presentes aspectos como hierarquização, centralização, separação entre planejamento e execução, patrimonialismo, personalismo, individualismo e controle desvinculado da participação (BECKERT; NARDUCCI, 2014; DASSO JÚNIOR, 2006; INOJOSA, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2010; MOTTA, 2007).

Nesse contexto, resultante da combinação de diversos modelos de gestão, em especial o modelo burocrático-tradicional e o gerencialismo, calcados em princípios da administração clássica taylorista, destina-se às pessoas um papel secundário, enquanto o enfoque recai sobre a produtividade, a eficiência e a eficácia (ARAGÃO, 1997; AUGUSTINHO, 2013; BERGUE, 2014; DASSO JÚNIOR, 2006; INOJOSA, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010; MISOCZKY, 2002; MOTTA, 2007).

Esta perspectiva demonstra-se preocupante, pois, no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, a centralidade das pessoas é ressaltada pela constatação de que tudo se opera por meio delas. No caso das instituições que integram a Administração Pública, este papel fundamental das pessoas revela-se ainda mais preponderante, considerando-se que seu objetivo consiste na geração de valor público (BERGUE, 2014).

Assim, partindo-se da consideração de que são as pessoas que estabelecem as relações definidoras da boa governança pública (BERGUE, 2014), adota-se no presente estudo a concepção de governança como uma maneira de governar envolvendo redes de atores sociais diversos, interdependentes e autônomos, visando ao alcance de objetivos coletivos e sustentáveis com base na confiança e na cooperação (DINIZ, 1996; KICKERT, 1997; MARINI, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2010; MELO, 1996; OLIVEIRA; CARVALHO; CORRÊA, 2013; RHODES, 1996; SANTOS, 1997; STREIT; KLERING, 2005; TCU, 2014), tendo-se como elementos centrais a participação, a complexidade e o reconhecimento dos conflitos e tensões como inerentes às relações estabelecidas neste contexto plural.

Matias-Pereira (2008, p.77) enfatiza que a integração de esforços entre diversos atores e organizações é salutar para a gestão pública, tendo em vista que “a definição de problemas e as aplicações de soluções resultam de uma ação coletiva”, mas ressalta que, quanto maior o número de atores envolvidos, maior a complexidade e o desafio de coordenação de ações.

Nesse sentido, destaca-se o papel da área de gestão de pessoas enquanto agente facilitador e “articulador dos arranjos de governança organizacional que estimulam a formação de espaços de interação compatíveis com a fluidez que o tema exige para a mobilização de

interesses e potencialidades que identificam cada ente sociopolítico” (BERGUE, 2014, p. 4 e p. 85).

Embora seja fundamental o papel da referida área, é importante ressaltar que a gestão das pessoas deve ser vista como um compromisso de todos (BERGUE, 2014), o que vai ao encontro dos conceitos de descentralização e intersetorialidade, também relacionados à complexidade e à necessidade de atuação em rede. A rede surge da percepção conjunta dos problemas e da possibilidade de resolvê-los a partir da interação com outros atores sociais, visando ao bem-estar dos diversos segmentos sociais e da sociedade como um todo. Nesse contexto, privilegiam-se a visão sistêmica, a construção coletiva e as práticas de cooperação (JUNQUEIRA, 2005).

Bergue (2010) também coloca que aspectos como as relações de poder, a sua amplitude de atuação e os seus componentes e propósitos conferem às organizações públicas elevada complexidade, o que expõe a limitação em concebê-las a partir do pensamento mecanicista. Diante desta consideração, o autor defende a necessidade de uma mudança de paradigma que incorpore o pensamento sistêmico, o qual enfoca as relações e as pessoas, tendo a compreensão do contexto como requisito fundamental. As principais diferenciações entre o paradigma mecanicista e o sistêmico encontram-se descritas no Quadro 7.

Mecanicista	Sistêmico
Partes	Todo
Objetos	Relacionamentos
Hierarquia	Redes
Causalidade linear	Circularidade dos fluxos e relações
Metáfora mecânica	Metáfora orgânica
Conhecimento objetivo	Conhecimento objetivo e subjetivo
Verdade	Descrições aproximadas

Quadro 7 - Elementos constituintes dos paradigmas mecanicista e sistêmico.

Fonte: Bergue (2010, p. 41).

A necessidade de uma mudança de paradigma também é defendida por Abrucio (1997). Este autor ressalta, entretanto, que a busca por um novo paradigma na Administração Pública alinha-se à necessidade de um novo paradigma de governo, ultrapassando-se a discussão quanto a seu tamanho e focalizando-se na melhoria da atividade governamental, embasada em objetivos públicos, ou seja, politicamente definidos. Isso implica em, considerando-se as diferenças entre o setor privado e o público, buscar tornar este último

mais empreendedor, porém, não por meio de sua transformação em uma empresa (ABRUCIO, 1997).

Nessa esteira, considerando-se as particularidades da esfera pública com relação à esfera privada, Castro e Dzierwa (2013, p. 26) criticam a afirmação usual de que “é preciso administrar a coisa pública como coisa privada fosse”. Eles concordam que a coisa pública deve ser tratada com tanto zelo quanto um agente privado cuida de seu patrimônio, entretanto, consideram que suas características legais e estruturais intrínsecas impedem que a gestão pública seja realizada da mesma maneira que a gestão privada.

Dentre os aspectos que distinguem as instituições públicas e privadas encontram-se:

- a concepção de indivíduo como cidadão nas primeiras e como consumidor/cliente nas segundas (CASTRO; DIZERWA, 2013; COELHO, 2009);

- a finalidade de realização de interesses gerais nas primeiras e interesses particulares visando o lucro nas segundas (CASTRO; DZIERWA, 2013; DASSO JÚNIOR, 2006);

- a maior presença, apesar dos esforços em minimizá-lo, nas organizações privadas do conflito entre capital e trabalho, inerente ao modo de produção capitalista, enquanto nas instituições públicas tal conflito não existe ou não tem os mesmos contornos, o que leva a uma dinâmica distinta entre as pessoas e a orientação para o interesse público (BERGUE, 2014);

- a autonomia relativa no caso de instituições públicas (as quais são submetidas a determinações legais voltadas ao interesse público) e absoluta no caso das organizações privadas (as quais são reguladas pelas leis do mercado) (COELHO, 2009; DI PIETRO, 2011), o que faz com que a gestão nestas últimas seja menos flexível (DASSO JÚNIOR, 2006).

Na visão de Bergue (2014, p. 23), apesar das instituições públicas diferirem das privadas quanto a seus objetivos/fins, estas se aproximam quanto aos seus meios, ou seja, seus sistemas de gestão, o que faz com que seja comum a transposição de conceitos e tecnologias de uma esfera a outra. Essa possibilidade de transposição de sistemas de gestão do setor privado para a público faz com que os processos e relações na organização pública contemporânea acabem por refletir o pensamento gerencial de inspiração clássica, o qual também orienta a gestão das pessoas, com base em pressupostos como: “mecanicismo, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formalização, padronização, em especial a redução da dimensão humana – as pessoas – a uma expressão funcional, de alcance menor”.

Tais pressupostos, que refletem, entre outros aspectos, em autoritarismo e centralização das decisões organizacionais, combinam-se a traços culturais característicos da Administração Pública como o personalismo e o paternalismo (BECKERT; NARDUCCI, 2014; MOTTA, 2007), que trazem como consequência o enfraquecimento das instituições, ao

fazer com que estas existam em função das pessoas que as dirigem, levando à descontinuidade de políticas e compromissos (MOTTA, 2007).

Com base nos fatores apresentados nessa seção, enfatiza-se a importância da consideração do contexto da Administração Pública, da centralidade do trabalhador e do fomento à Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento de viabilização de um modelo de governança pública voltado ao atendimento dos interesses e necessidades dos diversos atores sociais envolvidos.

Por fim, como forma de complementar a caracterização do campo onde se desenvolveu o presente estudo, será apresentada na seção a seguir a composição da Administração Pública Federal brasileira.

2.2.2 Composição da Administração Pública Federal brasileira

A Administração Pública Federal, de acordo com a legislação afeta ao tema, engloba os órgãos da Administração Direta e da Administração Indireta (KOHAMA, 2013).

A Administração Direta “é aquela que se encontra integrada e ligada, na estrutura organizacional, diretamente ao chefe do Poder Executivo” (KOHAMA, 2013, p. 14), compreendendo, portanto, a estrutura administrativa da Presidência e os Ministérios (BRASIL, 1967, Art. 3º). As instituições que a compõem são “intrinsecamente de natureza estatal e sujeitas ao regime de direito público” (CASTRO; DZIERWA, 2013, p. 46).

Já a dita Administração Indireta refere-se à “atividade administrativa, caracterizada como serviço público ou de interesse público, transferida ou deslocada do Estado, para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada”. Portanto, na Administração Indireta as atividades são exercidas de forma descentralizada por “outras pessoas jurídicas de direito público ou privado, que, no caso, proporcionarão ao Estado a satisfação de seus fins administrativos” (KOHAMA, 2013, p. 15).

O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, aponta que a Administração Indireta compreende as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (BRASIL, 1967, Art. 3º).

As Autarquias são pessoas jurídicas de direito público, ao passo que as Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas constituem-se em entidades de personalidade jurídica de direito privado, sendo também chamadas de “entidades paraestatais”. As entidades paraestatais não exercem serviços públicos e sim serviços de interesse público, os quais podem ser atividades econômicas com fins lucrativos ou não (KOHAMA, 2013, p. 15 e 19).

Por meio do exposto, reforça-se que nas instituições que compõem a Administração Pública, mesmo naquelas com personalidade jurídica de direito privado, que tenham finalidade lucrativa ou não, o objetivo virtualmente pretendido consiste na realização do bem comum.

2.3 QVT NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Nesta seção busca-se articular os constructos abordados nas seções anteriores deste referencial teórico: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), enquanto temática central e a Administração Pública Federal brasileira, enquanto campo de estudo.

Segundo Ferreira (2011a), devido ao fortalecimento dos regimes democráticos, os cidadãos têm apresentado uma maior consciência de seus direitos e adotado uma postura mais vigilante e reivindicatória quanto à qualidade dos serviços públicos.

Entretanto, Lancman et al. (2007) ressaltam que, ao passo em que ocorre o aumento da demanda por serviços públicos, também pode estar ocorrendo uma diminuição da capacidade de atendê-la, o que dificulta a atividade dos trabalhadores e compromete a qualidade dos serviços prestados. Dentre as formas de precarização e instabilidade no trabalho que acometem os servidores públicos, estes autores destacam as privatizações seguidas de demissões, a terceirização, as oscilações políticas e a deterioração da imagem do servidor público devido a sua responsabilização pelas deficiências e crises institucionais.

Ferreira (2011a) ressalta que a cidadania no interior das instituições públicas possui íntima relação com a cidadania no âmbito da sociedade, sendo assim, proteger os direitos dos servidores públicos consiste em relevante fator para a proteção dos direitos dos cidadãos. Porém, este autor aponta que, embora importantes avanços tenham sido feitos, ainda há significativos desafios a serem superados para que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) seja instaurada como política pública e como valor estratégico na cultura das organizações públicas.

A fim de caracterizar a interface entre Qualidade de Vida no Trabalho e Administração Pública Federal brasileira, foco principal do presente estudo, foi realizado levantamento bibliográfico de caráter exploratório de publicações científicas que contêm simultaneamente os descritores “Qualidade de Vida no Trabalho” e “Administração Pública” no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e, de forma complementar, no Repositório Institucional da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Os critérios de inclusão amostral foram: artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso (TCC), monografias, dissertações e teses que 1) apresentassem disponibilidade de acesso ao texto completo da publicação; 2) abordassem, ao menos de forma tangencial, em seus resultados, a Qualidade de Vida no Trabalho em instituições pertencentes à Administração Pública brasileira (Poder Executivo) e; 3) utilizassem dados primários.

A partir de tais critérios, foram selecionadas nove publicações do Portal da CAPES (CAPELARI, 2013; COLARES; FALLER, 2004; FREITAS, 2007; DIAS, 2001; MARQUES; BORGES; ADORNO, 2008; MIRANDA, 2010; OLIVEIRA; SILVA, 2012; PAIVA; COUTO, 2006; RODRIGUES, 2006) e seis do Repositório da ENAP (ALMEIDA, 2014; ALVES, 2014; BEZERRA, 2013; FALCÃO, 2014; HOMRICH, 2014; OLIVEIRA, 2014), o que revela que, nestas bases de dados, há poucas publicações que abordam conjuntamente os termos Qualidade de Vida no Trabalho e Administração Pública.

Como o foco da ENAP é especificamente a Administração Pública e a formação *lato sensu* do quadro de servidores públicos federais (ENAP, 2016), esperava-se encontrar em seu repositório um maior número de publicações que utilizassem este termo. Entretanto, verificou-se quantitativo similar desta base dados com relação ao Portal de Periódicos da CAPES.

Observou-se que embora a data de publicação não tenha sido um critério de seleção para composição da amostra, todas as publicações selecionadas são datadas entre os anos 2001 e 2014, o que revela o caráter recente da temática QVT na Administração Pública.

A maior parte das publicações analisadas trazem o termo “Qualidade de Vida no Trabalho” em seu título (60%). Todas as demais, embora não utilizem o termo no título, abordam neste aspectos tangenciais a ela, como afastamentos médicos, motivação, estresse, Programa de Qualidade, bem-estar.

Assim, constata-se que o tema da Qualidade de Vida no Trabalho é bastante amplo e relaciona-se a aspectos diversos, o que indica que mesmo publicações que não integram a amostra descrita nesta seção podem ter abordado esta temática sem fazer uso direto do termo.

Constata-se que as publicações analisadas se assemelham quanto a seus objetivos, os quais são essencialmente descritivos/exploratórios, ou seja, buscam descrever características da Qualidade de Vida no Trabalho de determinadas populações e assim proporcionar maior familiaridade com o tema (GIL, 2010a). Para o alcance de tais objetivos, o problema foi abordado de forma predominantemente quanti-qualitativa, sendo as opiniões tanto traduzidas em números quanto interpretadas e analisadas as correlações entre fenômenos (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto ao tipo de publicação, no Portal da CAPES foram selecionados artigos, dissertações e uma tese, enquanto no Repositório da ENAP todas as publicações são TCCs

de dois cursos de especialização oferecidos pela instituição. Esta maior variação de tipos de publicações já era esperada, tendo em vista que o Portal da Capes se constitui em uma base de dados mais ampla.

Com relação às esferas da Administração Pública abordadas nos estudos também se observou maior variedade no Portal da CAPES, abrangendo a todas as três esferas (federal, estadual e municipal), enquanto no Repositório da ENAP todos os estudos referem-se à esfera federal. Tal resultado também é previsível, pois além do já citado fato de maior amplitude do Portal da Capes, há também o fator de que o foco da ENAP reside na formação de servidores federais, o que pode influenciar o maior interesse destes por pesquisar a esfera na qual atuam.

Verifica-se, em ambas as bases de dados, forte predominância de publicações científicas que enfocam o diagnóstico da QVT realizado a partir de estudos de caso com amostras reduzidas, o que revela consonância aos achados dos levantamentos bibliográficos realizados por Medeiros e Ferreira (2011) e Venson et al. (2013).

Entretanto, de forma contrária ao observado por meio de tais levantamentos (MEDEIROS; FERREIRA, 2011; VENSON et al., 2013), as publicações analisadas nesta seção apontam para predominância de um viés preventivo da QVT, seja declarando abertamente seu alinhamento a esta abordagem, seja apresentando características a ela relacionadas como: enfoque no contexto organizacional e consideração de sua complexidade; destaque para a importância da participação dos trabalhadores na decisões organizacionais e/ou na organização de seu trabalho; realização de diagnóstico de QVT baseado na escuta dos trabalhadores; busca por redução dos fatores que geram mal-estar aos trabalhadores (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; CUMMINGS; WORLEY, 2009; DEJOURS, 2010; FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2011a; GUIMARÃES, 1998; LACAZ, 2000; NADLER; LAWLER, 1994; PADILHA, 2009).

Observa-se que mesmo nos estudos que abordam aspectos tangenciais à QVT (como motivação, estresse, satisfação) estes são apontados como relacionados ao contexto de trabalho e não apenas como predisposições individuais.

Porém, como os estudos levantados abordam somente a etapa de diagnóstico da QVT e não seus desdobramentos, não é possível identificar se as ações a serem efetivamente implementadas para sanar as necessidades identificadas consistirão em medidas integradas voltadas à transformação do contexto de trabalho, as quais se alinham a uma abordagem preventiva, ou ficarão restritas a atividades compensatórias dos desgastes sofridos pelos trabalhadores, caracterizando-se assim como assistencialistas.

A recomendação do desenvolvimento de políticas institucionais a partir da realização do diagnóstico das necessidades é um dos pontos que chamam a atenção nos estudos selecionados, o que transmite a ideia de que se objetiva futuramente intervir sobre o contexto

de trabalho, a partir do diagnóstico realizado. De qualquer forma, é preciso considerar que, tendo em vista a subordinação da Administração Pública a um poder central com fortes componentes políticos, é possível que alguns dos fatores apontados pelos trabalhadores como causas de mal-estar demandem políticas e ações em nível governamental e não apenas institucional, como é o caso, por exemplo, das questões salariais.

Com relação aos instrumentos utilizados para a coleta de dados, verificou-se que nos estudos levantados por meio do Portal da CAPES predomina a aplicação de entrevistas, sendo frequente sua combinação a outros instrumentos como questionário, grupos focais e observação. Considera-se que a realização de entrevistas, bem com a utilização simultânea de diversos instrumentos é facilitada pela metodologia de estudo de caso, a qual permite maior aprofundamento das questões investigadas.

Por outro lado, há reconhecimento dos próprios pesquisadores quanto à limitação dos estudos de caso quanto à generalização de seus resultados. Diante desta premissa, vários estudos recomendam, em suas considerações finais, a ampliação da população abordada, seja para outros perfis de trabalhadores, outros setores da instituição pesquisada ou para outras instituições, assim como a articulação dos resultados de QVT a outras variáveis.

Embora no Repositório da ENAP todas as publicações analisadas sejam estudos de caso, predomina a utilização de questionário, porém composto por questões abertas, as quais também trazem um enfoque mais qualitativo do fenômeno. As questões abertas utilizadas fazem parte do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), instrumento validado e alinhado à uma perspectiva preventiva da QVT.

O IA_QVT, além das quatro questões abertas utilizadas nos estudos analisados (o que é QVT, aspectos geradores de mal-estar, aspectos geradores de bem-estar, comentários e sugestões) também possui uma parte quantitativa, na qual os respondentes avaliam objetivamente diversos aspectos do contexto organizacional (FERREIRA, 2011a).

Em todas as publicações analisadas no presente estudo, confirmam-se, nas respostas dos participantes às questões qualitativas apresentadas nos instrumentos de coleta de dados, os aspectos abordados na parte quantitativa do IA_QVT: Condições de trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho-Vida Social. Tal resultado reforça que estes aspectos se encontram no cerne das vivências de bem-estar e de mal-estar dos trabalhadores, conforme indicado na abordagem preventiva.

Também é possível observar, por meio dos resultados dos estudos analisados, que a associação de cada um destes aspectos a bem-estar ou mal-estar depende do contexto de cada instituição e da percepção dos indivíduos, sendo a avaliação destes um fator essencial para a condução de políticas institucionais voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho que se

proponham a efetivamente modificar o contexto de trabalho visando reduzir os aspectos geradores de mal-estar, o que consiste em elemento fundamental para uma atuação em QVT com foco preventivo.

Para a abordagem preventiva, o diagnóstico, quando baseado na escuta dos trabalhadores, consiste em uma forma de intervenção, porém, seu papel principal é embasar a elaboração de política e programa de QVT, a partir dos quais serão delimitadas, respectivamente as diretrizes gerais da QVT nas instituições bem como as ações concretas voltadas a seu alcance (FERREIRA, 2011a).

Assim, por meio dos achados do levantamento realizado nesta seção, identifica-se a necessidade de realização de estudos que abordem as ações realizadas nas instituições da Administração Pública após o levantamento de necessidades propiciado pelo diagnóstico, bem como os resultados alcançados por meio destas. Considera-se que tais estudos poderiam auxiliar, inclusive, a identificar se o enfoque preventivo observado nas concepções das pesquisas analisadas se mantém quando enfocadas as ações efetivamente realizadas nas instituições.

Também diante da percepção de predominância de estudos de casos, os quais proporcionam a análise de fenômenos em maior profundidade, mas têm por limitação a impossibilidade de generalização de seus resultados (o que é inclusive reconhecido pelos próprios pesquisadores responsáveis pelos estudos analisados), visualiza-se como possibilidade de pesquisa a ampliação do escopo de trabalhadores e de instituições investigadas, a fim de que se possa conhecer o fenômeno da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública de forma mais ampla.

É partindo desta constatação, que o presente estudo visou ampliar o conhecimento sobre o fenômeno da QVT na Administração Pública Federal, por meio da abrangência, por adesão, a todos os órgãos e entidades que a compõem, bem como a todos os servidores públicos que neles atuam.

Nesse sentido, entretanto, é importante ressaltar, conforme apontado por Ferreira (2011a) que a heterogeneidade e a diversidade do serviço público brasileiro dificultam a abordagem deste segmento com relação à QVT, já que esta tenderá a apresentar perspectivas diversas conforme o perfil das instituições e dos profissionais nelas atuantes.

Em consonância a esta colocação, considera-se fundamental a ênfase das publicações analisadas nesta seção quanto à escuta dos trabalhadores, o que possui forte alinhamento a uma abordagem preventiva (DEJOURS, 2010; LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009). Entretanto, considerando-se que a abordagem preventiva reconhece a existência de diversos atores institucionais com interesses e perspectivas diversos e muitas vezes conflituosos (FERREIRA, 2011a), seria interessante a comparação das percepções destes,

inclusive a fim de identificar suas similaridades e discrepâncias e assim embasar uma atuação em QVT voltada ao atendimento de necessidades plurais.

A partir destas considerações, o presente estudo busca verificar o alinhamento das ações de QVT realizadas nas instituições que compõem a Administração Pública Federal à uma abordagem preventiva ou assistencialista, bem como a articulação destas à percepção de QVT dos trabalhadores.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as escolhas metodológicas voltadas ao alcance dos objetivos propostos para esta pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada com base em diversos aspectos, como natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos (GIL, 2010a; SILVA; MENEZES, 2005).

Considerando-se que a presente pesquisa se volta à aquisição de conhecimentos para aplicação à uma situação prática específica, é possível classificá-la, no que se refere a sua natureza, como aplicada (GIL, 2010a; SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa predominantemente quantitativa, pois busca traduzir em números as informações coletadas, analisando-as com base em métodos estatísticos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; SILVA; MENEZES, 2005; RICHARDSON, 2007). Entretanto, é possível afirmar que apresenta também uma abordagem qualitativa, já que visa “levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes” (VIEIRA, 2009, p. 5-6).

Em articulação a tais perspectivas, a presente pesquisa pode ainda ser classificada, com base em seus objetivos, como descritiva e exploratória. Descritiva por ter como propósito a caracterização de determinado fenômeno, investigando-se a correlação entre as variáveis que possam influir sobre ele, a partir de dados não-manipulados colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; RICHARDSON, 2007; SILVA; MENEZES, 2005) e exploratória por buscar maior familiaridade com o tema (GIL, 2010a) da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob uma perspectiva centrada no trabalhador, a qual ainda tem sido pouco abordada na literatura científica (FERREIRA, 2011a).

Com relação aos procedimentos técnicos adotados para coleta e análise de dados, este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois parte da interrogação direta dos envolvidos no fenômeno que se deseja compreender (GIL, 2010a; MARCONI; LAKATOS, 2010; SILVA; MENEZES, 2005).

Em suma, esta pesquisa pode ser classificada como: aplicada, quanto a sua natureza; quanti-qualitativa, no que se refere à abordagem do problema; descritiva e

exploratória, quanto a seus objetivos; e levantamento de campo, com base nos procedimentos técnicos adotados.

3.2 ETAPAS E DESENHO DA PESQUISA

As etapas que constituíram a presente pesquisa encontram-se descritas, de maneira esquemática, na figura a seguir.

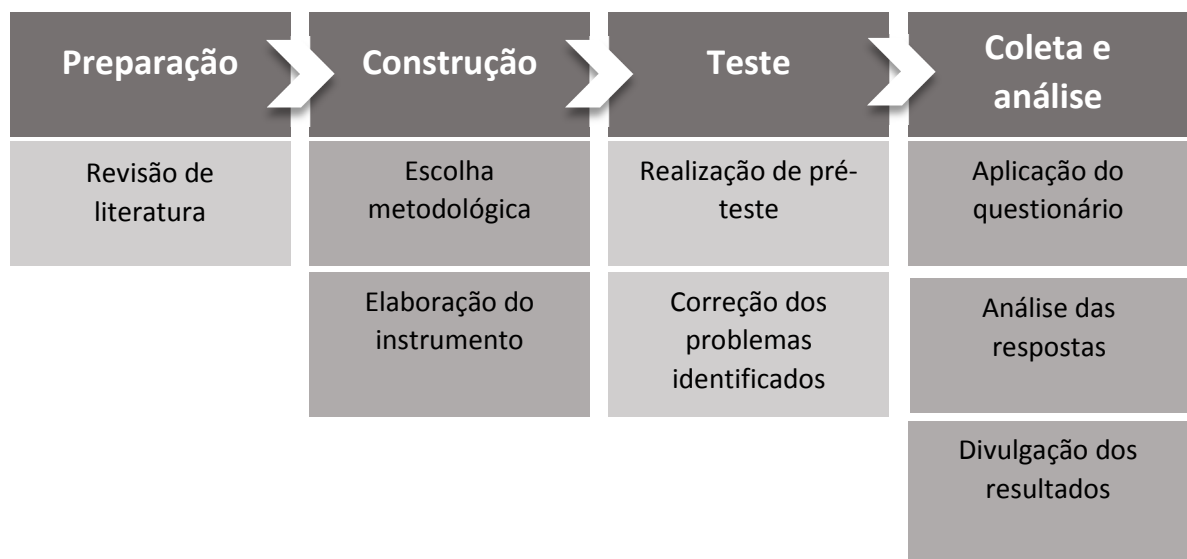


Figura 2 - Etapas da pesquisa.
Fonte: A autora

Em seguida apresenta-se o detalhamento das atividades que compuseram cada uma destas etapas.

Etapa 1 – Preparação: Esta etapa consistiu na revisão da literatura disponível a respeito do tema estudado, buscando-se aumentar a percepção sobre o problema em foco e estabelecer parâmetros conceituais para a estruturação da pesquisa.

Etapa 2 – Construção: Nesta etapa foram realizadas as escolhas metodológicas adequadas ao alcance dos objetivos propostos. Incluíram-se entre tais escolhas a definição e a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Etapa 3 – Teste: Após estruturados os instrumentos de coleta de dados, estes foram aplicados, nesta etapa, sob a forma de pré-teste, a um estrato representativo das populações delimitadas para o presente estudo. Os problemas identificados a partir desta aplicação preliminar dos questionários foram corrigidos antes de se proceder à etapa seguinte.

Etapa 4 – Coleta e análise: Nesta etapa os questionários foram aplicados às populações/amostras definidas para esta pesquisa. Em seguida, foi realizada a análise dos dados coletados.

A fim de embasar a delimitação e a organização do estudo, foi preenchido protocolo de pesquisa, no qual foram estabelecidas as relações entre os objetivos específicos e o objetivo geral, apontadas as questões dos instrumentos de coleta que auxiliariam a respondê-los e especificados os autores que fundamentam cada uma das variáveis abordadas.

A forma como o estudo foi desenvolvido é sintetizada por meio do esquema apresentado na Figura 3.

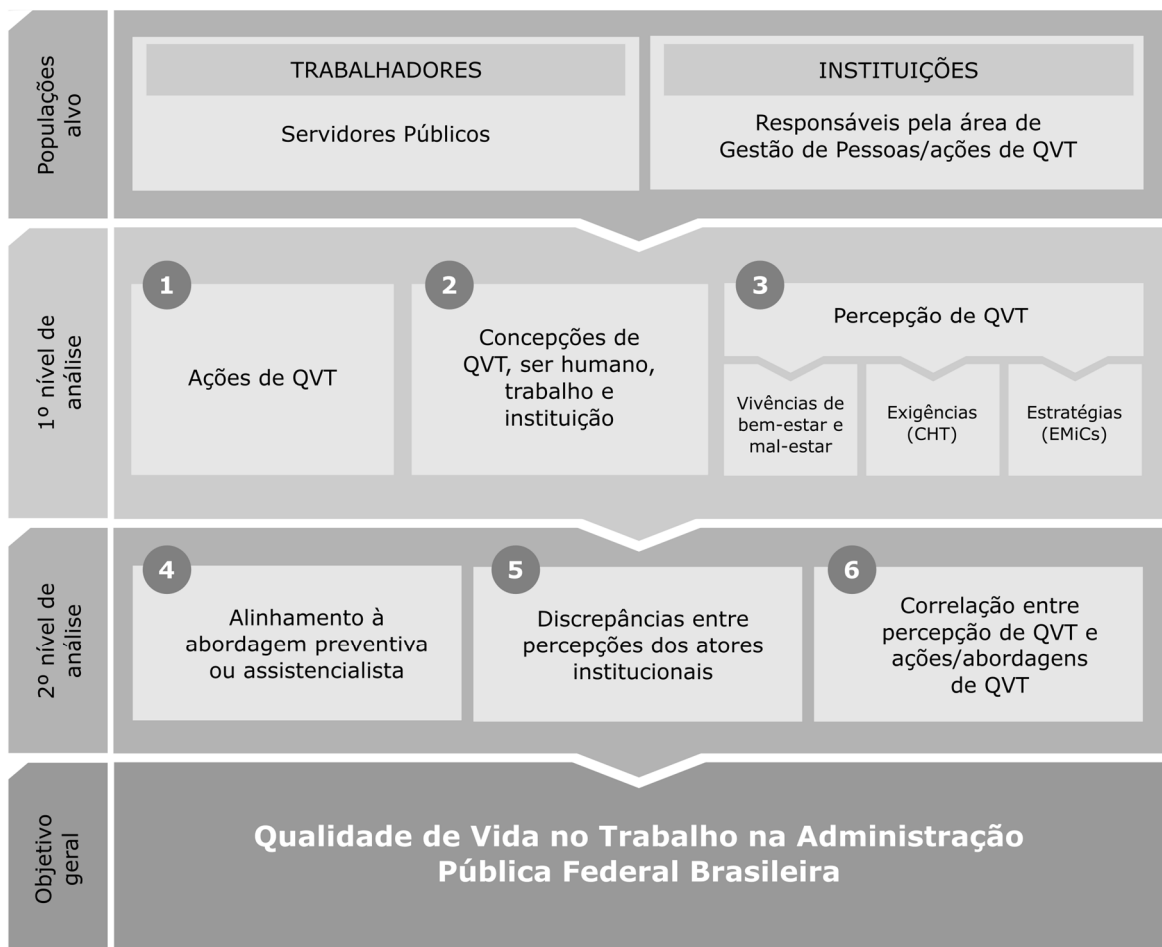


Figura 3 - Desenho da pesquisa.

Fonte: A autora.

Nesse esquema verifica-se que a coleta de dados foi realizada junto a duas populações-alvo: 1) servidores públicos; 2) responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela viabilização de ações de QVT nas instituições, o que demandou a elaboração de dois instrumentos de coleta de dados diversos, porém equivalentes, para possibilitar as análises previstas nos objetivos específicos propostos.

Os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela viabilização de ações de QVT foram considerados como uma categoria única, enquanto representantes da ótica das instituições. O único momento em que estes dois perfis foram tratados separadamente foi na consecução do objetivo específico (OE) 5, que consistiu em identificar as discrepâncias de percepções conforme o perfil dos respondentes. Os servidores públicos que atuam nas instituições pesquisadas foram considerados como a categoria representante da ótica dos trabalhadores.

Os dados coletados junto a estas duas populações-alvo foram analisados em dois níveis complementares, aos quais se vinculam cada um dos seis objetivos específicos estabelecidos para este estudo. Os OE 1, 2 e 3 constituem na apresentação organizada dos dados coletados, enquanto os OE 4, 5 e 6 referem-se a análises comparativas entre as diferentes variáveis envolvidas. Assim, os OE 1, 2 e 3, pertencentes ao primeiro nível de análise, constituíram a base para consecução dos OE 4, 5 e 6, que integram o segundo nível, permitindo o alcance do objetivo geral delimitado.

3.3 POPULAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM

Para que se torne possível conhecer determinado fenômeno, é preciso coletar informações junto aos elementos da população afeta a ele. Assim, população pode ser definida como “o conjunto de elementos para os quais desejamos que nossas conclusões sejam válidas – o universo de nosso estudo” (BARBETTA, 2011, p. 15).

Entretanto, nas pesquisas sociais, o universo costuma apresentar uma grande quantidade de elementos, o que dificulta, ou até mesmo impede, que estes sejam considerados em sua totalidade (GIL, 2010b). Tendo em vista tal limitação, é frequentemente necessária a seleção de uma amostra, a qual consiste em “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”, “um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 206).

Visando que esta pequena parte da população seja realmente representativa do todo ao qual se pretende estudar, é preciso que sejam utilizadas técnicas de amostragem,

especialmente no caso de estudos que abordam grupos humanos, nos quais há, naturalmente, significativa heterogeneidade entre seus membros (RICHARDSON, 2007).

Tendo em vista que o presente estudo tem por objetivo averiguar, tanto sob a ótica institucional quanto dos trabalhadores, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações realizadas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira, verificando seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista, pode-se afirmar que sua população-alvo é composta por dois perfis distintos.

Para definir estes dois perfis que compõem a população-alvo, foram tomadas por base as definições de Di Pietro (2011), em sentido subjetivo e amplo, para “Administração Pública Federal” e para “servidores públicos”, as quais se encontram retratadas no quadro a seguir.

Administração Pública Federal	<p>“Conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa [e da função política] do Estado”, compreendendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a Administração Direta, “que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios”; • a Administração Indireta, “que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria”: autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.
Servidores Públicos	<p>“Pessoas físicas que prestam serviços [aos órgãos e entidades da Administração Direta e da Administração Indireta], com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”, compreendendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • servidores estatutários; • empregados públicos; • servidores temporários.

Quadro 8 - Definições de Administração Pública Federal e Servidores Públicos utilizadas neste estudo.

Fonte: A autora, com base em Di Pietro (2011, p. 58-59, 528-529).

Assim, a partir de tais definições, as populações-alvo deste estudo foram caracterizadas como:

População-alvo 1: Representantes da ótica institucional	Responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e/ou especificamente pela viabilização de ações de QVT nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira (Administração Direta e Administração Indireta).
População-alvo 2: Representantes da ótica dos trabalhadores	Servidores públicos que atuam nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira (Administração Direta e Administração Indireta), compreendendo servidores estatutários, empregados celetistas, terceirizados, estagiários, substitutos/temporários e comissionados.

Quadro 9 - Caracterização das populações-alvo do estudo.

Fonte: A autora.

Embora a expectativa fosse de aplicação dos instrumentos de pesquisa à totalidade das populações-alvo, foram incluídos na amostra apenas os questionários respondidos e considerados válidos, o que evidencia o caráter não-probabilístico desta, pois sua seleção não ocorreu de maneira aleatória (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para conferir maior confiabilidade aos dados coletados, foi utilizada técnica estatística para determinar o tamanho mínimo da amostra, a partir de fórmula desenvolvida por Barbetta (2011, p. 57-58), a qual é composta pelas seguintes variáveis:

- N tamanho (número de elementos) da população;
- n tamanho (número de elementos) da amostra;
- n_0 uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;
- E_0 erro amostral tolerável.

O erro amostral tolerável é definido pelo autor como “a diferença entre uma estatística e o parâmetro que se quer estimar”, o qual deve ser especificado pelo próprio pesquisador, com base no “quanto ele admite errar na avaliação do(s) parâmetro(s) de interesse”. Para o presente estudo o erro amostral tolerável foi, inicialmente, delimitado entre 10% e 5%.

A partir das variáveis descritas, Barbetta (2011) apresenta a seguinte fórmula:

$$n_0 = 1/(E_0)^2$$

O autor coloca que, quando a população do estudo é desconhecida ou muito grande (em torno de 20 vezes maior que o valor calculado para n_0), a amostra mínima necessária será o próprio valor calculado para n_0 . Caso contrário, sugere a seguinte fórmula para correção do valor:

$$n = [(N \times n_0)] / (N + n_0)$$

Considerando-se que o presente estudo possui duas populações-alvo distintas, o cálculo da amostra mínima se deu atendendo às particularidades de cada uma delas. Sendo um dos perfis de população-alvo composto pelos trabalhadores/ servidores públicos, cujo número total é desconhecido e, certamente, bastante elevado, para o cálculo de sua amostra mínima foi utilizada somente a fórmula inicial proposta por Barbetta (2011), tendo-se:

- Para erro amostral de 5%:
 $n_0 = 1/(E_0)^2 = 1/ (0,05)^2 = 400$

- Para erro amostral de 10%:

$$n_o = 1/(E_o)^2 = 1 (0,10)^2 = 100$$

O outro perfil de população-alvo desta pesquisa é composto pelos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela viabilização de ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal brasileira. Para que se tornasse possível chegar a estes responsáveis, foi necessário levantar quais são estes órgãos e entidades. Esta informação foi obtida por meio de dados do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (Siorg) – o qual foi restabelecido pelo Decreto nº 6.944/2009 – disponibilizados no site do Ministério do Planejamento (2016^a). Tais dados apontaram a existência de 253 órgãos e entidades. Destes, foram realizados agrupamentos e exclusões, conforme descrito no item 3.5 (Procedimentos Adotados), chegando-se ao número de 242 instituições, as quais se encontram listadas no Apêndice A.

Sendo, nesse caso, conhecido o valor total da população, o cálculo do tamanho mínimo de sua amostra foi refinado a partir da aplicação da fórmula complementar apresentada por Barbetta (2011), a qual se utiliza dos mesmos valores de n_o levantados para o primeiro perfil de população-alvo, descritos anteriormente. Assim, tem-se:

- Para erro amostral de 5%:

$$n = [(N \times n_o)] / (N + n_o) = [(242 \times 400) / (242 + 400)] = 150$$

- Para erro amostral de 10%:

$$n = [(N \times n_o)] / (N + n_o) = [(242 \times 100)] / (242 + 100) = 70$$

Com base nos cálculos descritos, sintetizam-se no Quadro 10 os tamanhos mínimos das amostras necessárias para garantir maior confiabilidade a este estudo, bem como as amostras efetivamente realizadas e o erro aproximado ao qual estas correspondem.

População-alvo	População	Amostra Prevista		Amostra Realizada	
		5% (Erro)	10% (Erro)	Respondentes	Erro aproximado
Órgãos e entidades da Administração Pública Federal	242	150	70	80	10%
Servidores Públicos	Desconhecida	400	100	674	4%

Quadro 10 – Amostra prevista e amostra realizada.

Fonte: A autora, com base em cálculo proposto por Barbetta (2011) e nos resultados da pesquisa de campo.

Os dados apresentados no Quadro 10 podem ser traduzidos da seguinte forma: esperava-se que o retorno mínimo se situasse, para a população-alvo “representantes da ótica institucional” (responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela viabilização de ações de QVT), na faixa entre 70 e 150 participantes e, para a população-alvo “representantes da ótica dos trabalhadores” (servidores públicos), na faixa entre 100 e 400 participantes.

Verifica-se neste mesmo quadro que a amostra efetivamente obtida para a população-alvo de representantes institucionais foi de 80 participantes, enquadrando-se no erro amostral previsto de 10%. Já a amostra de 674 participantes obtida para a população-alvo de trabalhadores superou o número mínimo esperado, correspondendo a um erro amostral de 4%. Entretanto, é importante ressaltar que, embora tenha excedido o quantitativo mínimo necessário para garantir confiabilidade ao estudo, a amostra de trabalhadores concentrou-se em apenas 10 instituições, com números bastante diversos entre elas, conforme retratado na Tabela 3, o que sinaliza e reforça o caráter não probabilístico do estudo, cujos resultados devem ser interpretados dentro desta limitação amostral.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização do levantamento de campo proposto para este estudo, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados dois questionários elaborados pela pesquisadora (Apêndice B), compostos por questões equivalentes entre si, porém com redação adaptada para cada população-alvo.

Ambos os questionários foram compostos por questões referentes ao perfil demográfico dos participantes e por 18 questões diretamente voltadas a responder ao problema de pesquisa, sendo 15 objetivas e 3 dissertativas. Nas questões 1, 3, 4, 6, 7, e 15 foi disponibilizada a opção “outros” para que fossem incluídos, de forma dissertativa, a critério dos respondentes, aspectos que não tivessem sido contemplados nas opções objetivas.

As 3 questões dissertativas foram inspiradas na parte qualitativa do instrumento IA_QVT (Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho), apontado por Ferreira (2011^a) como base para a avaliação macroergonômica da QVT sob uma perspectiva preventiva.

As questões presentes nos questionários vinculam-se aos objetivos específicos deste estudo da seguinte forma:

Objetivo específico	Perguntas dos questionários
1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 14
2	7, 9, 10
3	11, 12, 13, 15, 16, 17, 18
4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14
5	Todas
6	1, 2, 5, 11, 14, 17

Quadro 11 - Vinculação das questões dos instrumentos de coleta aos objetivos específicos do estudo.

Fonte: A autora.

No subitem a seguir serão especificados os procedimentos adotados para a coleta dos dados e para a seleção dos questionários válidos para composição da amostra.

3.5 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Os procedimentos adotados para realização da coleta de dados do presente estudo foram iniciados por meio do levantamento dos órgãos e entidades que integram a Administração Pública Federal.

Para tanto, foi acessada a “Lista de órgãos e estruturas” disponível no “Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal – SIORG” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2016a). Foi solicitado que o sistema de filtragem do site apontasse as instituições pertencentes à categoria “órgão/entidade”, o que resultou em 253 instituições.

A partir desta lista inicial foram feitas algumas adequações, dentre as quais se encontra a exclusão de uma instituição que aparecia duas vezes, de uma instituição extinta e de uma instituição que havia sido privatizada, deixando assim de integrar a Administração Pública. Foi também realizado o agrupamento de instituições que possuíam uma mesma área de Gestão de Pessoas, de acordo com informações fornecidas pelos próprios responsáveis por esta: 1) Presidência da República; Casa Civil; Secretaria de Governo; Casa Militar; Secretaria de Comunicação Social; Secretaria de Aviação Civil; Gabinete Pessoal; Secretaria de Portos; Assessoria Especial; 2) Hospital Nossa Senhora da Conceição; Hospital Fêmeina; Hospital Cristo Redentor.

O Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério da Previdência Social, embora constassem na “lista de órgãos e estruturas do SIORG” como um Ministério unificado, denominado Ministério do Trabalho e Previdência Social, ainda funcionavam como duas instituições separadas, possuindo cada uma delas sua própria área de Gestão de Pessoas.

Diante de tal informação, recebida do responsável pela área de Gestão de Pessoas do Ministério da Previdência Social, optou-se por considerar, para fins deste estudo, tais ministérios como instituições diversas.

Também as Secretarias de Políticas para Mulheres, de Igualdade Racial e de Direitos Humanos, embora previstas para serem unificadas, ainda atuavam de forma independente no momento da coleta de dados, conforme informado pelo responsável pela área de Gestão de Pessoas da primeira.

A partir de tais adequações, chegou-se ao quantitativo de 242 instituições que compõem o universo do presente estudo. Tais instituições foram caracterizadas com base em sua natureza jurídica (também identificada via SIORG), chegando-se a: 30 órgãos da Administração Direta e 212 órgãos da Administração Indireta, sendo estes últimos 121 Autarquias, 42 Fundações Públicas, 26 Empresas Públicas e 23 Sociedades de Economia Mista.

Após concluída a relação das instituições que integram o universo deste estudo, buscou-se levantar os contatos dos responsáveis pelas áreas de Gestão de Pessoas destas.

Para isso foi acessado o “Catálogo do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal”, também disponibilizado pelo Ministério do Planejamento (2016b), no qual constam nome, cargo, e-mail e telefone dos responsáveis pelas áreas de Gestão de Pessoas das instituições que integram a Administração Pública Federal (APF).

Tendo em vista que o “Catálogo do Sipec” contempla somente as instituições da Administração Direta, as Autarquias e as Fundações Públicas, foi necessário acessar o site de cada uma das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista para que fossem coletadas as informações necessárias para contatar os responsáveis pelas áreas de gestão de pessoas destas.

Entretanto, verificou-se, por amostragem aleatória, que alguns dados do “Cadastro do Sipec” estavam desatualizados. Diante de tal constatação, foram também acessados os *sites* de todas as demais instituições integrantes do universo da pesquisa em busca das informações corretas. O *site* de diversas instituições não apresentava os dados de contato dos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas, sendo assim necessária a realização de contato telefônico para que estes fossem obtidos.

Após levantados os dados de contato necessários, foi aplicada uma versão preliminar do questionário, sob a forma de pré-teste, a um estrato representativo das populações-alvo. Gil (2010a, p. 107) ressalta que o objetivo da realização do pré-teste não é captar resultados referentes aos objetivos do levantamento, mas sim avaliar “os instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que se pretende medir”.

Foram convidados a participar do pré-teste 11 servidores públicos federais de diferentes instituições. O convite foi realizado por meio de e-mail introdutório, o qual já

continha o *link* para acesso ao questionário *online* na plataforma *Survey Monkey*. Para alguns participantes foi enviado o questionário que enfoca a percepção dos representantes institucionais e para outros o questionário que enfoca a percepção dos trabalhadores.

Dos 11 questionários enviados, 10 foram respondidos completamente e 1 parcialmente. Alguns participantes apenas responderam ao questionário, enquanto outros encaminharam também, conforme solicitado, sugestões para melhoria do instrumento.

As sugestões enviadas pelos participantes do pré-teste motivaram aprimoramentos nos instrumentos, principalmente quanto à reorganização e complementação de questões e opções de respostas, além do esclarecimento de termos utilizados.

Identificou-se ainda, por meio da realização do pré-teste, que enquanto os participantes que respondiam ao questionário sob a ótica dos trabalhadores tinham a possibilidade de delimitar a categoria profissional (servidor estatutário, empregado celetista, substituto/temporário, terceirizado, estagiário, comissionado) a qual pertenciam, os participantes representantes da ótica institucional deviam responder com base no conjunto de trabalhadores. Ponderou-se, entretanto, que, embora tal aspecto pudesse gerar um viés na pesquisa, seria inviável apresentar opções de respostas aos representantes institucionais que contemplassem separadamente cada uma das categorias profissionais, pois aumentaria consideravelmente o tamanho do questionário.

Tendo em vista que alguns participantes do pré-teste consideraram o instrumento extenso, aumentar o número de questões poderia prejudicar a adesão dos respondentes. Considerou-se também restringir os participantes somente à categoria profissional de “servidores estatutários”, porém, avaliou-se que tal possibilidade traria uma limitação ainda maior ao estudo, por deixar de englobar estratos significativos do universo de servidores públicos federais. Diante dos aspectos analisados, concluiu-se pela manutenção das diversas categorias profissionais de servidores públicos federais enquanto população-alvo deste estudo.

Após realizada a correção dos problemas identificados no pré-teste e estruturada a versão final dos questionários, foi realizado contato via *e-mail* com os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas das instituições que compõem a população-alvo deste estudo.

No e-mail enviado (Apêndice C), foram explicitados os propósitos da pesquisa, solicitando-se a participação voluntária e anônima da instituição. Foi esclarecido que o questionário referente à ótica institucional poderia ser respondido pelo próprio responsável pela área de Gestão de Pessoas ou pelo responsável específico pela viabilização de ações de QVT na instituição e que o questionário referente à ótica dos trabalhadores poderia ser encaminhado a todas as pessoas que exercessem atividades laborais na instituição. Ressaltou-se que os questionários poderiam ser respondidos mesmo que fosse considerado

não serem realizadas ações com foco em QVT na instituição. Os *links* para acesso direto aos dois questionários via plataforma *Survey Monkey* foram incluídos no próprio corpo do *e-mail*.

Ao longo dos contatos realizados, verificou-se que, embora respondessem ao questionário sob a ótica institucional, poucos foram os representantes institucionais que encaminharam o questionário para que fosse respondido pelos trabalhadores. Alguns deles justificaram tal impossibilidade afirmando que estava em curso na instituição outra pesquisa referente à Qualidade de Vida no Trabalho ou ao Clima Organizacional, e que a disponibilização de outro questionário poderia confundir os trabalhadores naquele momento. Outros afirmaram que estavam em fase de análise de dados para estruturar devolutiva de pesquisa com temática similar e que, por isso, não seria um momento adequado para disponibilização de um novo questionário.

Diante desta limitação, a fim de maximizar o alcance da pesquisa, buscou-se identificar formas alternativas de envio do questionário aos trabalhadores.

Para tanto, primeiramente foi realizado contato telefônico com a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), ligada ao Ministério do Planejamento. Tal contato telefônico foi complementado, na mesma data, com solicitação via *e-mail* ao dirigente máximo da referida instituição. Entretanto, em ambos os casos, não foi obtido retorno.

Foi também realizado contato via Portal da Transparência (CGU, 2016) questionando se seria possível ter acesso aos *e-mails* dos servidores públicos federais por meio deste. O retorno obtido foi de que o Portal somente disponibiliza informações de cadastro funcional e financeiro dos servidores, enquanto *e-mails* constituem-se em dados pessoais destes, não sendo, portanto, publicados ou divulgados.

Diante da impossibilidade de envio do questionário aos trabalhadores por outras vias, foi mantida como única alternativa viável o encaminhamento realizado pelos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas. Embora tal estratégia tenha resultado na participação de número significativo de trabalhadores, gerou uma possível limitação relativa à concentração destes em um número reduzido de instituições (conforme retratado na Tabela 3).

A coleta dos dados foi realizada entre os dias 16 de fevereiro e 29 de abril de 2016. Nesse período foram encaminhados diversos *e-mails* a cada um dos representantes institucionais, bem como realizadas ligações telefônicas a todos aqueles que não apresentaram retorno.

Após concluída a coleta de dados, foram selecionados os questionários para composição da amostra. O principal critério para inclusão na amostra foi o preenchimento do questionário ter sido realizado de forma completa.

Na amostra de representantes institucionais, um dos questionários foi excluído após solicitação da responsável pela área de gestão de pessoas de uma das instituições, que

afirmou que este havia sido respondido por um servidor da área que não representava a visão institucional sobre o tema.

A fim de reduzir possíveis distorções, foram também excluídos os questionários respondidos por trabalhadores de instituições que apresentaram somente uma ou duas respostas sob esta ótica. Ressalta-se que, nesses casos, foram desconsiderados apenas os questionários respondidos pelos trabalhadores e mantido o questionário respondido pelo representante institucional.

As instituições selecionadas para compor as amostras deste estudo são referidas ao longo deste documento por meio de numerações, a fim de garantir o anonimato destas. Pelo mesmo motivo os trabalhadores participantes também não são identificados individualmente.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados obtidos constituem-se como núcleo central da pesquisa, tendo em vista que estes somente adquirem real importância quando proporcionam respostas às investigações (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os processos de análise e de interpretação são distintos, porém, estreitamente relacionados (GIL, 2010b; MARCONI; LAKATOS, 2010). O primeiro deles tem por objetivo “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (GIL, 2010b, p. 156), enquanto o segundo “procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152).

A partir destas definições e dos passos propostos pelos autores citados para cada um destes processos, apresenta-se no Quadro 12 como se deram a análise e a interpretação dos dados no presente estudo.

	Questões objetivas	Questões abertas
Análise	- Tabulação dos dados - Análise estatística dos dados	- Delimitação de categorias - Análise qualitativa
	- Estabelecimento de relações entre variáveis	
Interpretação	- Interpretação dos dados - Conclusões	

Quadro 12 - Processo de análise e interpretação dos dados.

Fonte: A autora, com base em Gil (2010b, p. 156-179) e Marconi e Lakatos (2010, p. 151-155).

Sendo o questionário utilizado como instrumento de coleta de dados para esta pesquisa composto tanto por questões objetivas quanto por questões abertas, a atividade de análise dos dados obtidos em cada uma delas ocorreu de maneira distinta.

No caso das questões abertas, utilizou-se a análise de conteúdo, a qual, segundo Caregnato e Mutti (2006, p. 682) é considerada pela maioria dos autores como “uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social”.

Para a realização da análise de conteúdo foram seguidas as etapas propostas por Bardin (1977):

1 – Pré-análise: nesta etapa foi realizada a leitura flutuante das respostas dissertativas dos participantes no questionário, buscando-se identificar as impressões iniciais da pesquisadora sobre estas. Não foram pré-estabelecidas hipóteses, sendo a análise realizada de forma exploratória.

2 – Exploração do material: nesta etapa os conteúdos foram agrupados em categorias temáticas, com base nas similaridades identificadas entre as unidades de registro, que consistem nos menores recortes possíveis extraídos do texto.

3 – Tratamento dos dados, inferência e interpretação: por fim, os dados foram condensados e interpretados de forma crítico-intuitiva, sendo os resultados obtidos apresentados no presente documento.

A abordagem adotada para a análise foi qualitativa, sendo enfocadas as características do conteúdo expresso pelos participantes e não a quantificação da frequência com que estas se repetiam (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

É importante ressaltar que o processo de análise de conteúdo é sempre realizado sob uma perspectiva subjetiva do pesquisador, não podendo ser considerado, portanto, como uma leitura completa, objetiva e/ou neutra (MORAES, 1999).

No caso das questões objetivas, os dados obtidos foram organizados sob a forma de tabelas e gráficos, a fim de possibilitar sua compreensão, verificação de inter-relações e interpretação.

A partir das análises quantitativas e qualitativas realizadas, foram então buscadas as relações entre as variáveis em estudo, com base nas quais foi possível proceder à atividade de interpretação dos dados, na qual estas foram relacionadas de maneira mais ampliada ao objetivo geral proposto, culminando na apresentação das conclusões encontradas.

3.6 PADRÕES DE ANÁLISE

Na organização dos dados relativos às variáveis deste estudo em gráficos e tabelas, foram necessárias algumas categorizações específicas das respostas objetivas fornecidas pelos participantes nos questionários utilizados como instrumento de coleta. Os padrões de análise utilizados para tal categorização encontram-se descritos a seguir.

Para caracterização da presença de ações de QVT nas instituições pesquisadas (Gráfico 1) foi considerada como “presença de ações” (sim) a soma das vezes em que as opções “sempre”, “muitas vezes” e “poucas vezes” foram assinaladas nas diversas atividades apresentadas na questão 1 e como ausência de ações (não), a soma das vezes em que as opções “nunca” e “não sei responder” foram assinaladas. Na identificação das atividades predominantemente realizadas (Gráfico 2) foram adotados os mesmos critérios, porém aplicados individualmente a cada tipo de atividade.

No caso da frequência de realização das ações (Gráfico 3), foram considerados os percentuais em que foram assinaladas cada uma das opções da escala disponível nesta mesma questão 1: sempre, muitas vezes, poucas vezes, nunca e não sei responder. Cada uma destas opções correspondeu, respectivamente, a uma qualificação da frequência com que as atividades são realizadas: constantes, frequentes, esporádicas, inexistentes ou desconhecidas.

Quanto aos objetivos das ações de QVT realizadas (Gráfico 6), como na coleta de dados os participantes podiam assinalar mais de uma opção, a contabilização das respostas baseou-se no número de participantes que assinalaram cada opção, independentemente de terem escolhido outras simultaneamente. Foram excetuadas as respostas “não sei responder” e “não são realizadas ações de QVT”.

A fim de identificar se as etapas necessárias para a implantação de ações de QVT sob um enfoque preventivo foram realizadas nas instituições pesquisadas (Gráfico 4), foram somadas as vezes em que foram assinaladas pelos participantes as opções “participaram ativamente”, “participaram pouco” e “trabalhadores não foram chamados a participar desta etapa”, as quais indicam que aquela etapa foi realizada na instituição. Foi excluída da representação gráfica a alternativa “não fazia parte da instituição quando esta etapa foi realizada”.

Para apresentação dos resultados referentes aos aspectos considerados na definição das ações a serem realizadas (Gráfico 9) foram somadas as opções de resposta

“bastante considerados” e “considerados” assinaladas em cada um dos itens listados da questão 8.

Com relação às concepções dos participantes quanto aos conceitos-chave “trabalho, instituição, ser humano e QVT” (Gráficos 11, 12, 13 e 14), foram considerados como concordância às afirmativas apresentadas na questão 9 do instrumento de coleta a soma das opções “concordo totalmente” e “concordo”.

Para estruturação da Tabela 16, que aborda as correlações entre níveis de QVT e percepção de presença ou ausência de ações de QVT, foi considerado como indicativo de “ausência de ações de QVT” o número de vezes em que foi assinalada pelos trabalhadores a opção “não são realizadas ações de QVT” na questão 2, que trata da participação destes nas ações realizadas. Os dados quanto à “presença de ações de QVT” foram obtidos por meio da soma das demais opções de resposta nesta mesma pergunta.

No que se refere à correlação entre percepção de QVT e abordagens de QVT (Tabela 17), foi considerado como indicativo de uma abordagem preventiva o número de vezes em que as alternativas “sempre” e “muitas vezes” foram assinaladas na questão 1 com relação à realização de medidas voltadas à transformação do contexto organizacional, pois indicam a presença constante ou frequente de tais ações de caráter preventivo. De forma oposta, foram considerados associados a uma abordagem assistencialista o número de vezes em que foram assinaladas as opções “poucas vezes” e “nunca” nesse mesmo item.

Todos os demais gráficos e tabelas deste estudo foram estruturados com base nas opções de respostas presentes nos instrumentos de coleta de dados (Apêndice B). Quando necessárias, informações adicionais são apresentadas juntamente à análise dos dados em tela.

Os resultados das três perguntas abertas do questionário são apresentados de forma dissertativa. As respostas dos participantes às questões que disponibilizavam a opção “outros” são citadas como forma de complementar e/ou ilustrar os dados levantados por meio das questões objetivas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Os dados analisados foram coletados por meio da aplicação de questionários focados em identificar a percepção de sujeitos pertencentes a duas amostras diversas a respeito do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): 1) responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela viabilização de ações de QVT em instituições integrantes da Administração Pública Federal e 2) trabalhadores que atuam nestas mesmas instituições.

A apresentação dos resultados organiza-se em sete seções. Na primeira delas são caracterizadas as amostras de participantes da pesquisa e nas demais são abordados cada um dos objetivos específicos delimitados para este estudo. Ao final de cada uma das seções são sintetizados os aspectos nela discutidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

Neste subcapítulo serão caracterizadas as duas amostras que compõem o presente estudo: a) Amostra 1: representantes da ótica institucional e b) Amostra 2: representantes da ótica dos trabalhadores.

4.1.1 Representantes da ótica institucional

Neste tópico serão apresentadas as características dos participantes que responderam ao instrumento de coleta de dados a partir da ótica institucional.

Conforme critérios de inclusão e exclusão descritos no subcapítulo 3.5, integram a amostra deste estudo os questionários respondidos por representantes de 80 instituições, o que corresponde a 33,1% do total de 242 órgãos e entidades componentes do universo da Administração Pública Federal brasileira e atende ao erro amostral previsto de 10%, conforme apresentado no Quadro 10.

Das 80 instituições participantes, 90% fazem parte da Administração Indireta e 10% da Administração Direta. Conforme retratado na Tabela 1, tal percentual é similar à proporção de instituições pertencentes a cada uma destas categorias no universo pesquisado.

Tabela 1 - Participação de instituições integrantes da Administração Direta e da Administração Indireta.

Categoria da Administração Pública Federal	Universo		Amostra	
	Freq.	%	Freq.	%
Administração Direta	30	12,4%	8	10%
Administração Indireta	212	87,6%	72	90%

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao serem enfocadas as diferentes categorias que compõem a Administração Indireta, também se observa proporcionalidade entre o número de instituições que integram o universo de cada categoria e a participação destas na composição da amostra do presente estudo, conforme retratado na Tabela 2. Verifica-se que, das 72 instituições que integram a amostra da Administração Indireta, 70,8% são Autarquias, que também são a categoria que possui maior representatividade no universo pesquisado.

Tabela 2 - Classificação das instituições participantes pertencentes à Administração Indireta.

Categoria da Administração Indireta	Universo		Amostra	
	Freq.	%	Freq.	%
Autarquias	121	57,1%	51	70,8%
Fundações Públicas	42	19,8%	11	15,3%
Empresas Públicas	26	12,3%	9	12,5%
Sociedades de Economia Mista	23	10,8%	1	1,4%
Total	212	100%	72	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Na categoria “Autarquias” encontra-se a maior parte das Instituições Federais de Ensino (IFE), as quais constituem 48,8% da amostra de instituições representadas neste estudo e 42,6% do universo.

Além das classificações apresentadas, também buscou-se caracterizar as instituições que compõem a amostra com relação aos seguintes critérios: região em que se localizam, número de trabalhadores e finalidade (lucrativa ou não).

Constata-se que a maior parte das instituições participantes se localizam na região Centro-oeste do Brasil (42,5%), seguida da região Sudeste (32,5%). As demais regiões correspondem aos percentuais de: 21,3% (Nordeste); 17,5% (Sul) e 15% (Norte).

Quanto ao número de trabalhadores, as instituições que integram a amostra caracterizam-se por serem predominantemente de grande porte (62,5%), contando com número de trabalhadores superior a 1.000. As demais instituições possuem até 99 trabalhadores (2,5%); de 100 a 499 (20%) e de 500 a 1.000 (15%).

A maior parte das instituições pesquisadas não possuem fins lucrativos (88,8%).

Além de características das instituições, foram também levantadas características dos respondentes, como: função exercida, tempo de exercício na função, tempo de trabalho na instituição, nível de escolaridade, área de formação, gênero e idade.

O questionário enviado à cada instituição poderia ser respondido pelo próprio responsável pela área de gestão de pessoas, com quem foi feito o contato inicial para participação na pesquisa, ou encaminhado por este para que fosse respondido pelo responsável específico pela viabilização de ações de QVT naquela instituição. Constatou-se que a participação destes dois perfis de representantes institucionais foi relativamente similar, sendo que em 41,3% das instituições o questionário foi respondido pelo responsável pelas ações de QVT e em 37,5% pelo responsável pela área de gestão de pessoas. Em 21,3% das instituições o responsável pela área de gestão de pessoas também era o responsável por viabilizar diretamente as ações de QVT.

Mais da metade dos respondentes possuem até 3 anos de trabalho na atual função (52,5%), seguidos daqueles que possuem entre 3 e 8 anos (33,8%). Os demais percentuais são bastante inferiores, sendo assim distribuídos: de 8 a 15 anos (8,8%); de 15 a 22 anos (1,3%) e mais de 22 anos (3,8%).

Além de exercerem há relativamente pouco tempo sua função atual, os respondentes também possuem relativamente pouco tempo de trabalho na instituição, sendo 46,3% com 3 a 8 anos e 21,3% com até 3 anos. Também é significativa a participação de respondentes com mais de 22 anos de trabalho na instituição (22,5%). Já o número de participantes cujo tempo de trabalho situa-se nas faixas entre 8 e 15 anos e entre 15 e 22 anos é bastante baixo, sendo de, respectivamente 6,3% e 3,8%.

Com relação ao nível de escolaridade, verifica-se que a maior parte dos participantes (42,5%) possui especialização e 26,3% possuem mestrado, caracterizando uma amostra com alta qualificação acadêmica. Os demais níveis de escolaridade são assim distribuídos: ensino médio (1,3%); ensino superior (18,8%); doutorado (11,3%).

Quanto à área de formação dos respondentes percebe-se a existência de grande diversidade, com relativo destaque para as áreas de Administração (36,3%), Psicologia (15%) e Gestão Pública ou Gestão de Pessoas/Recursos Humanos (12,6%). As demais formações são bastante variadas, como Odontologia, Pedagogia, Enfermagem, Serviço Social, Engenharia, Matemática, Direito. Vários participantes citaram possuir mais de uma formação, inclusive combinando cursos nas áreas de biológicas, humanas e/ou exatas.

A maior parte dos representantes institucionais participantes são do gênero feminino (66,3%). Quanto à idade, observa-se que os respondentes se concentram nas faixas entre 26 e 55 anos, sendo 28,8% de 26 a 35 anos, 22,5% de 36 a 45 anos e 31,3% de 36 a 45 anos. Os demais percentuais etários são assim distribuídos: até 25 anos (3,8%); 56 a 60 anos (11,3%) e mais de 60 anos (2,5%).

Para fins de síntese, a amostra de representantes institucionais pode ser descrita da seguinte forma, com base nas características predominantemente apresentadas: 80 respondentes, atuantes principalmente em Autarquias, dentre as quais destacam-se as Instituições Federais de Ensino (IFE), com localização nas regiões Centro-Oeste e Sudeste, sem fins lucrativos e possuindo número de trabalhadores superior a 1.000.

Os questionários sob a ótica institucional foram respondidos tanto por responsáveis pela viabilização de ações de QVT quanto pelos responsáveis pela área de gestão de pessoas, sendo um menor número respondido por pessoas que exercem ambas as funções.

Quanto a suas características pessoais, a maior parte dos respondentes representantes da ótica institucional são do gênero feminino; com idade entre 26 e 55 anos; exercem sua função atual há menos de 3 anos e atuam na instituição há menos de 8 anos; possuem alta qualificação acadêmica em áreas bastante variadas, porém com predominância de Administração, Psicologia e Gestão (Pública, de Pessoas ou de Recursos Humanos).

4.1.2 Representantes da ótica dos trabalhadores

Neste tópico serão apresentadas as características dos participantes que responderam ao instrumento de coleta de dados a partir da ótica dos trabalhadores.

De acordo com os critérios de inclusão e exclusão descritos no subcapítulo 3.5, integram a amostra deste estudo os questionários respondidos por 674 trabalhadores que atuam em órgãos e entidades da Administração Pública Federal brasileira, o que atende ao erro amostral de 4%, conforme apresentado no Quadro 10.

Na Tabela 3 é possível observar que os trabalhadores participantes se concentram em 10 instituições integrantes do universo da pesquisa, com números bastante diversos em cada uma delas.

Tabela 3 - Número de trabalhadores participantes por instituições.

Instituição	Tipo	Freq.	%
Instituição 1	Autarquia - IFE	299	44,4%
Instituição 2	Autarquia - IFE	153	22,7%
Instituição 3	Autarquia - IFE	81	12%
Instituição 4	Autarquia - IFE	59	8,8%
Instituição 5	Autarquia - IFE	31	4,6%
Instituição 6	Autarquia - IFE	20	3%
Instituição 7	Empresa pública	12	1,8%
Instituição 8	Autarquia - IFE	9	1,3%
Instituição 9	Empresa Pública	7	1%
Instituição 10	Autarquia	3	0,4%

Fonte: Pesquisa de Campo.

Todas as instituições nas quais houve trabalhadores participantes da pesquisa, também responderam ao questionário que aborda a ótica institucional sobre QVT, com exceção da Instituição 5.

Com relação à região do Brasil em que se localizam as instituições nas quais atuam os trabalhadores participantes, a maior parte delas encontra-se na região Sul (79,1%). A participação dos trabalhadores das demais regiões foi bastante reduzida, sendo assim distribuída: Sudeste (11,3%); Nordeste (8,6%) e Centro-oeste (1%). Não houve participação de trabalhadores da região Norte.

Todas as instituições onde atuam os trabalhadores participantes da pesquisa localizam-se em uma única região do Brasil, com exceção da Instituição 7, que possui sedes nas regiões Centro-Oeste e Sudeste.

Além das características acima descritas a respeito da instituição na qual atuam, foram também levantadas características pessoais dos respondentes, a saber: gênero, idade, estado civil, cor/raça, se têm filhos, nível de escolaridade, nível de escolaridade exigido para o cargo que ocupam, tempo de trabalho na instituição, renda familiar, tipo de vínculo institucional, tipo de atividade exercida (atividade-meio ou atividade-fim) e se exercem função de gestão.

Quanto ao gênero, há predominância na participação de pessoas do gênero feminino (56,4%).

Quanto à idade, observa-se que os participantes se encontram principalmente na faixa de 26 a 45 anos, sendo 42,6% de 26 a 35 anos e 31% de 36 a 45 anos. As demais faixas etárias correspondem aos seguintes percentuais: até 25 anos (3%); 46 a 55 anos (17,7%); 56 a 60 anos (4,5%); mais de 60 anos (1,3%).

Com relação ao estado civil, mais da metade dos participantes (53,9%) são casados. Os demais são solteiros (24,2%), encontram-se em uma união estável (15,4%), são divorciados/separados (5,8%), viúvos (0,6%) ou não especificaram (0,1%).

Quanto à cor/raça, há predominância bastante acentuada de participantes que se identificam como brancos (81,8%). Os demais trabalhadores identificam-se como pardos (12,3%), pretos (3,9%) e amarelos (1,3%). Para fins desta pesquisa, estes serão unificados na categoria “não-brancos” (17,5%). Não houve participantes indígenas e 0,7% dos participantes não especificaram sua cor/raça.

Na amostra observa-se relativa similaridade entre o percentual de trabalhadores participantes que têm filhos (50,9%) e os que não tem (48,8%). Um percentual inexpressivo de 0,3% participantes não responderam a esta questão.

No que se refere ao nível de escolaridade, a amostra caracteriza-se por ser composta por trabalhadores com alta qualificação acadêmica, sendo 32,9% especialistas, 31,2% mestres e 25,5% doutores. O percentual de trabalhadores participantes que possuem ensino médio e ensino superior corresponde, respectivamente, a 2,1% e 8,3%. Nenhum dos trabalhadores possui somente o ensino fundamental.

A qualificação acadêmica apresentada pelos participantes demonstra ser superior àquela exigida para o exercício de seu cargo/função, já que os cargos/funções exercidos pelos trabalhadores participantes da pesquisa demandam principalmente Ensino Superior (36,2%) e Ensino Médio (29,5%). Os demais trabalhadores participantes exercem cargos cujo nível de exigência é ensino fundamental (1,2%); especialização (4,6%); mestrado (13,8%) e doutorado (14,7%)

Quanto ao tempo de trabalho, a maior parte dos respondentes atua há relativamente pouco tempo na instituição, sendo 32,8% com até 3 anos e 42,1% com 3 a 8 anos. Os demais trabalham na instituição de 8 a 15 anos (11,1%), de 15 a 22 anos (6,1%) e há mais de 22 anos (7,9%).

Quanto à renda familiar, a Tabela 4 demonstra que os participantes se encontram predominantemente na faixa entre R\$3.941 a R\$15.760, sendo 37,8% de R\$3.941 a R\$7.880 e 38,7% de R\$7.881 a R\$15.760.

Tabela 4 - Renda familiar dos trabalhadores participantes.

(continua)

Renda familiar	Frequência	%
De R\$789 a R\$1.576	2	0,3%
De R\$1.577 a R\$3.940	75	11,1%
De R\$3.941 a R\$7.880	255	37,8%

Tabela 5 - Renda familiar dos trabalhadores participantes.**(conclusão)**

Renda familiar	Frequência	%
De R\$7.881 a R\$15.760	261	38,7%
Mais de R\$15.760	80	11,9%
Não especificada	1	0,1%

Fonte: Pesquisa de Campo.

Com relação ao tipo de vínculo que possuem com a instituição, observa-se, por meio da Tabela 5, predominância bastante acentuada da participação de servidores estatutários (94,4%). Embora o universo do presente estudo abrangesse também a estes, não houve participantes cujo vínculo de trabalho é de estagiário.

Tabela 6 - Tipo de vínculo institucional dos trabalhadores participantes.

Tipo de vínculo	Frequência	%
Servidores estatutários	636	94,4%
Substitutos/temporários	17	2,5%
Empregados celetistas	12	1,8%
Comissionados	6	0,9%
Sem resposta	2	0,3%
Terceirizados	1	0,1%

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quanto ao tipo de atividade exercido, observa-se relativa similaridade entre os percentuais de participantes que realizam atividades-fim (50,4%), que são aquelas que caracterizam o objetivo principal da instituição, e os que exercem atividades-meio (47,8%), que são aquelas que auxiliam e viabilizam o alcance do objetivo principal da instituição. Um percentual de 1,8% de trabalhadores não especificou o tipo de atividade exercida.

Como as instituições que integram o universo deste estudo são bastante diversas, optou-se por não questionar especificamente o cargo ocupado pelos participantes. Entretanto, considerando-se que a maior parte dos trabalhadores participantes atuam em Instituições Federais de Ensino (IFE), é possível deduzir que a maior parte daqueles que apontaram realizar atividades-fim exercem o cargo de docente.

No que se refere às funções de gestão, observa-se na Tabela 6 que a maior parte dos participantes não as exercem (58%). Porém, a participação de trabalhadores que exercem

tais funções também foi significativa (41,8%), sendo 31% de nível tático-operacional e 10,8% de nível estratégico.

Tabela 7 - Trabalhadores participantes que exercem ou não função de gestão.

Função de gestão	Frequência	%
Não	391	58%
Tático-operacional	209	31%
Estratégico	73	10,8%
Sem resposta	1	0,1%

Fonte: Pesquisa de Campo.

Para fins de síntese, a amostra de trabalhadores pode ser descrita da seguinte forma, com base nas características predominantemente apresentadas: 674 participantes, predominantemente servidores estatutários atuantes há menos de 8 anos nas áreas fim e meio de Instituições Federais de Ensino (IFE), localizadas na região Sul do Brasil; não ocupantes de função de gestão; com idade entre 26 e 45 anos; do gênero feminino; brancos; casados; com e sem filhos; com alta qualificação acadêmica (inclusive superior à exigida para o cargo/função que ocupam) e com renda familiar na faixa entre R\$3.941 a R\$15.760.

Nos subcapítulos a seguir serão apresentados os dados coletados por meio das respostas de ambas as amostras, visando responder aos seis objetivos específicos delimitados para este estudo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE QVT REALIZADAS

Neste subcapítulo serão caracterizadas as ações de QVT realizadas nas instituições. Ao final, são sintetizadas as características identificadas, as quais embasarão as análises apresentadas no subcapítulo 4.5 quanto a abordagem a qual predominantemente se alinham.

O aspecto que mais chama a atenção com relação à percepção dos participantes sobre as ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas nas instituições é que, embora haja convergência nas opiniões de ambas as amostras quanto a todas as variáveis investigadas, os trabalhadores tendem a percebê-las de forma bastante inferior aos representantes institucionais, além de apresentarem mais dificuldade em responder às

questões relativas a este tema (assinalando com frequência significativa a opção “não sei responder”).

Considera-se que tal situação pode estar associada à divulgação insuficiente aos trabalhadores das ações realizadas e/ou à busca dos representantes institucionais por imprimir uma visão mais favorável à atuação em QVT nas instituições, mesmo que esta não corresponda a sua real percepção.

Sem perder de vista tais divergências, verifica-se que a maior parte dos participantes percebe a presença de ações de QVT nas instituições (Gráfico 1) e que estas abrangem a diversos enfoques (físico-corporal, psicossocial, cultural e de lazer, eventos coletivos, transformação do contexto organizacional, tempo para vida pessoal/familiar, saúde, segurança, incentivos financeiros) (Gráfico 2), embora com intensidades diversas.

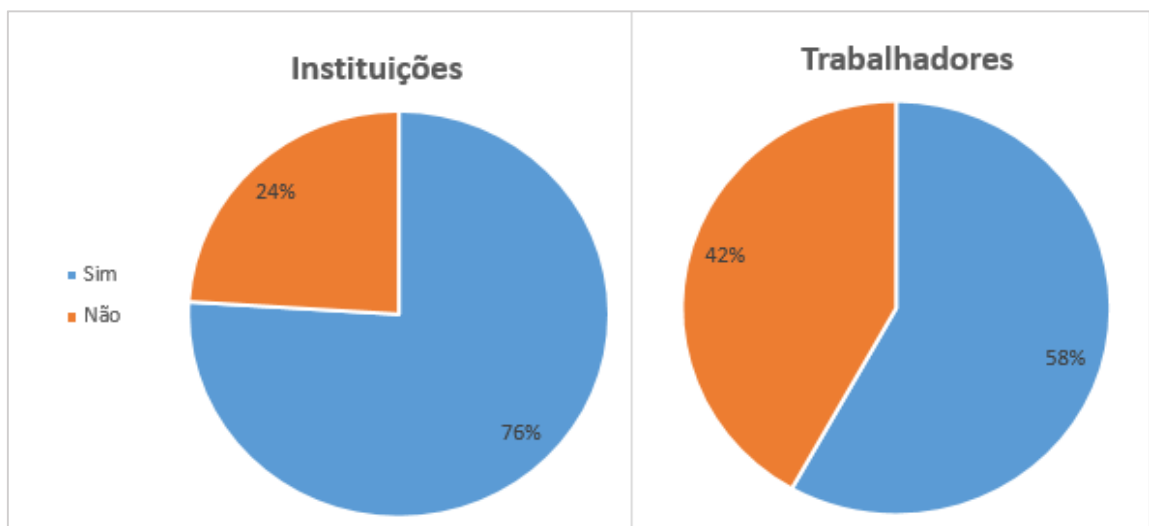


Gráfico 1 - Presença ou ausência de ações de QVT.
Fonte: Pesquisa de campo.

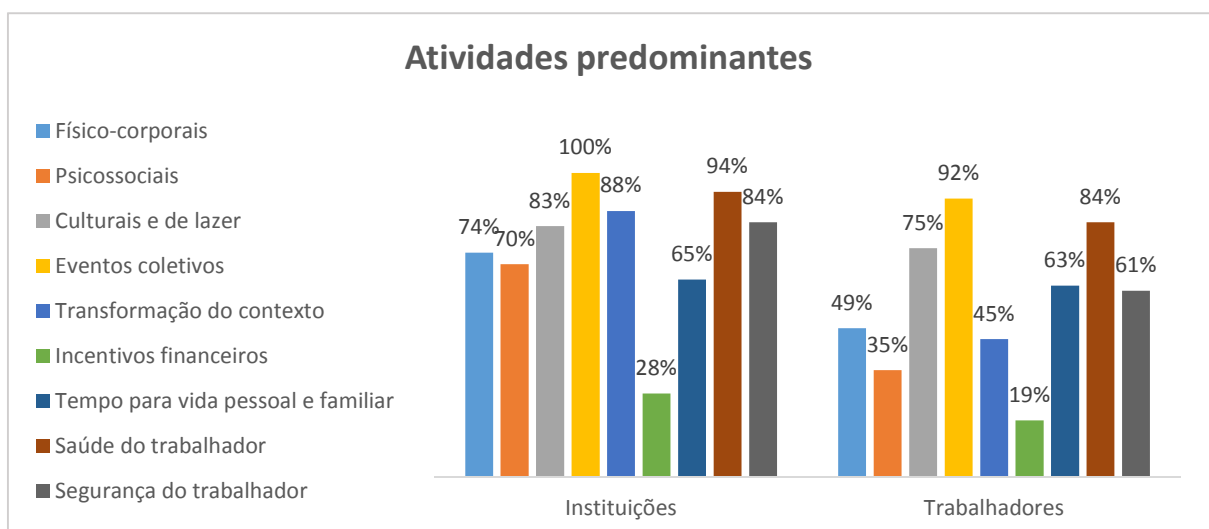


Gráfico 2 - Atividades predominantemente realizadas.
Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se no Gráfico 2 que os eventos coletivos (Ex.: palestras, campanhas, treinamentos, semanas temáticas) e os benefícios voltados à saúde do trabalhador (Ex.: plano médico, plano odontológico) são as atividades percebidas pelos participantes de ambas as amostras (e em percentuais não tão distantes) como as mais realizadas, enquanto os incentivos financeiros (Ex: remuneração por produtividade) são vistos como os menos realizados.

Dentre as atividades que mais apresentaram divergência de percepção entre as amostras destacam-se as medidas integradas voltadas à transformação do contexto de trabalho, as quais são vistas pelos representantes institucionais como uma das mais realizadas, porém são majoritariamente consideradas inexistentes pelos trabalhadores. Também são percebidas de forma consideravelmente inferior pelos trabalhadores a realização de atividades físico-corporais, psicossociais e medidas voltadas à segurança.

Todas as ações são vistas como sendo realizadas de forma predominantemente esporádica (Gráfico 3 e Tabela 7). A única ação vista pela maior parte de ambas as amostras como constante são os benefícios voltados a saúde do trabalhador e mesmo estes não apresentam percentuais tão elevados (sendo de 59% na visão de representantes institucionais e 40% na dos trabalhadores).

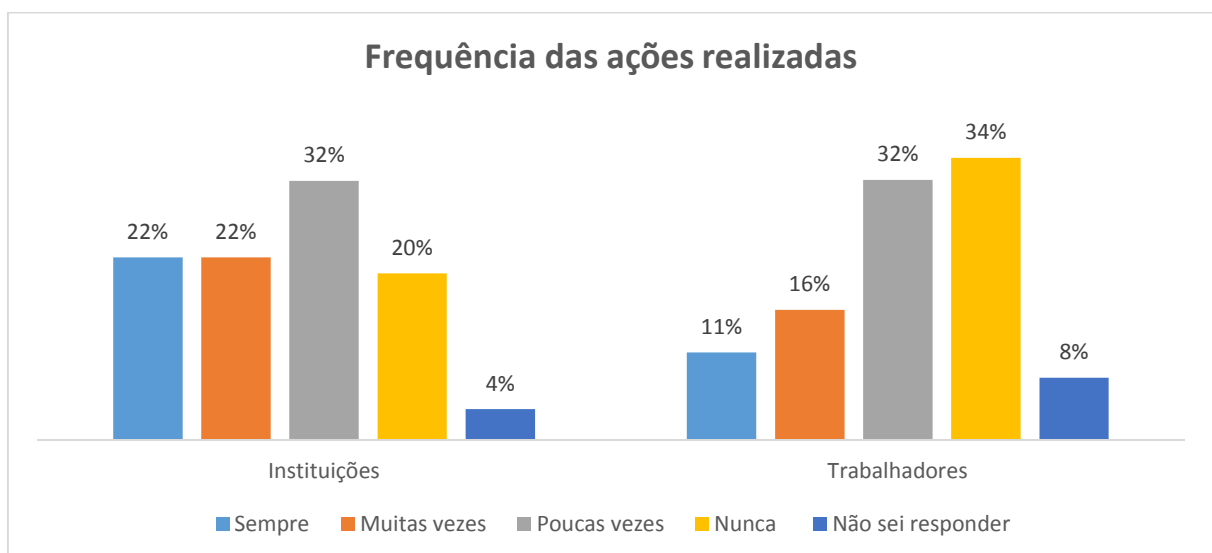


Gráfico 3 - Frequência das ações realizadas.

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 8 - Frequência das ações realizadas por tipo de atividade.

Tipo de atividade	Instituições					Trabalhadores				
	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Nunca	Não sei	Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Nunca	Não sei
Físico-corporais	29%	11%	34%	26%	0%	9%	10%	30%	47%	4%
Psicossociais	14%	18%	39%	28%	3%	2%	5%	28%	57%	8%
Culturais e de lazer	15%	21%	46%	16%	1%	5%	17%	53%	22%	3%
Eventos coletivos	16%	54%	30%	0%	0%	8%	29%	54%	7%	1%
Transformação do contexto	6%	19%	63%	11%	1%	2%	7%	36%	43%	12%
Incentivos financeiros	10%	5%	13%	63%	10%	2%	5%	12%	72%	9%
Tempo para vida pessoal e familiar	13%	24%	29%	29%	6%	11%	23%	29%	32%	5%
Saúde do trabalhador	59%	26%	9%	5%	1%	40%	26%	18%	12%	4%
Segurança do trabalhador	39%	23%	23%	5%	11%	16%	20%	25%	18%	21%

Fonte: Pesquisa de campo.

O caráter esporádico das ações realizadas pode relacionar-se ao fato de que as etapas voltadas a dar sustentação e institucionalização a estas (diagnóstico, política e programa) são pouco realizadas nas instituições pesquisadas (Gráfico 4). Destaca-se que a percepção de baixa realização destas etapas, assim como foi identificado com relação a todos os demais aspectos investigados neste subcapítulo, é significativamente mais acentuada por parte dos trabalhadores.

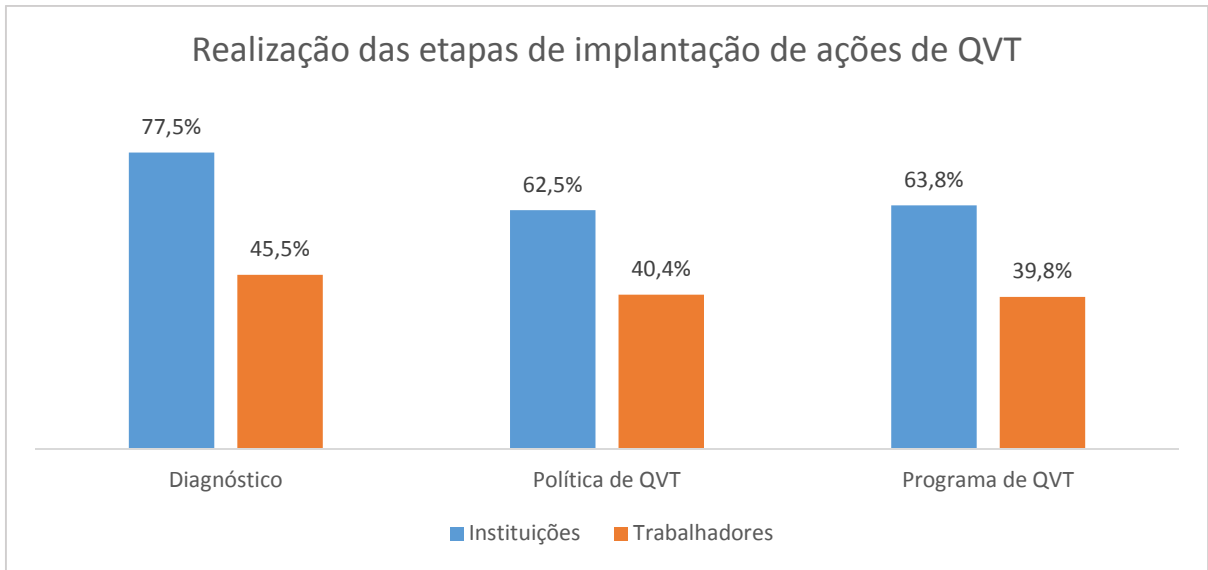


Gráfico 4 - Realização das etapas de implantação de ações de QVT.
Fonte: Pesquisa de campo.

A etapa de diagnóstico é vista pelos representantes institucionais como consideravelmente realizada e contando com a participação ativa dos trabalhadores (Gráfico 5). Porém os próprios trabalhadores consideram que, assim como nas demais etapas, sua participação foi baixa, que não foram chamados a participar e, principalmente, que esta etapa não foi realizada.

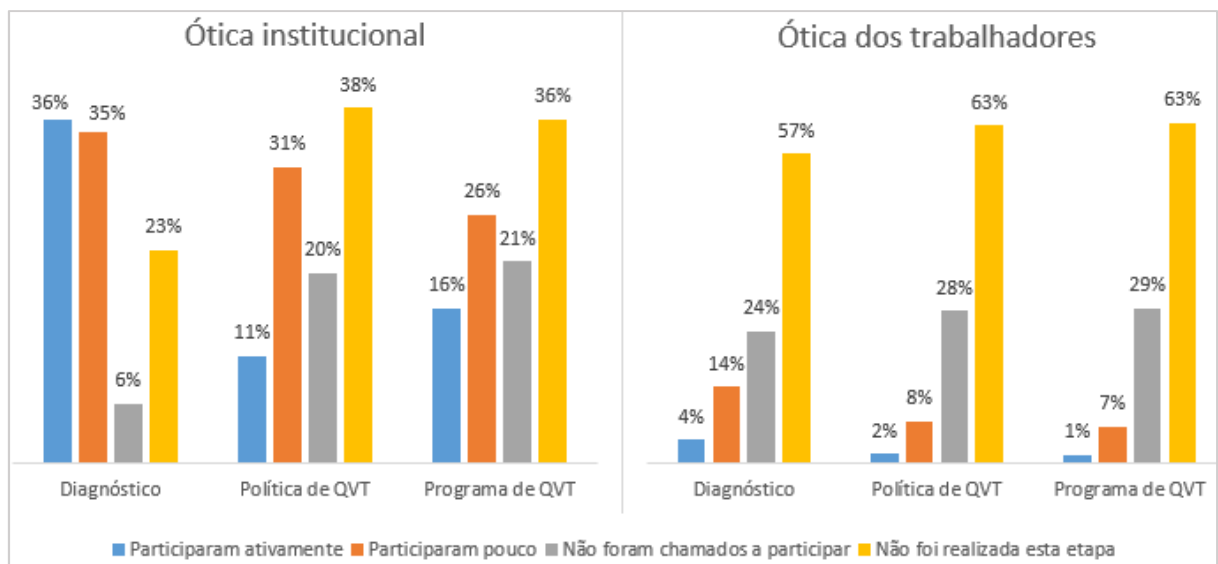


Gráfico 5 - Participação dos trabalhadores nas etapas de implantação de ações de QVT.
Fonte: Pesquisa de campo.

Tais etapas sendo pouco realizadas e, quando realizadas, contando com baixa participação dos trabalhadores, parecem refletir em baixa participação destes nas atividades ofertadas (Tabelas 8 e 9).

A despeito dos representantes institucionais considerarem que servidores estatutários são a única categoria funcional cuja participação nas ações realizadas é média-alta, os próprios trabalhadores pertencentes a esta categoria visualizam-na como predominantemente baixa, assim como os demais.

Tabela 9 - Grau de participação dos trabalhadores nas ações de QVT sob a ótica dos representantes institucionais.

Tipo de vínculo	Grau de participação					
	Alta	Média	Baixa	Não há esta categoria	Não são realizadas	Não sei
Servidores estatutários	31,3%	38,8%	13,8%	6,3%	3,8%	6,3%
Empregados celetistas	17,5%	15%	21,3%	25%	2,5%	18,8%
Terceirizados	25%	17,5%	36,3%	1,3%	13,8%	6,3%
Estagiários	12,5%	20%	36,3%	8,8%	11,3%	11,3%
Substitutos/temporários	8,8%	20%	30%	16,3%	7,5%	17,5%
Comissionados	13,8%	17,5%	45%	8,8%	6,3%	8,8%
Total	18,1%	21,5%	30,4%	11%	7,5%	11,5%

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 10 - Grau de participação dos trabalhadores nas ações de QVT sob a ótica dos próprios trabalhadores.

Tipo de vínculo	Grau de participação									
	Alta		Média		Baixa		Não são realizadas		Não sei	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Servidores estatutários	58	9,1	144	22,6	273	42,9	124	19,5	37	5,8
Empregados celetistas	2	16,7	1	8,3	2	16,7	7	58,3	0	0
Terceirizados	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0
Substitutos/temporários	1	5,9	3	17,6	9	52,9	3	17,6	1	5,9
Comissionados	1	16,7	1	16,7	1	16,7	3	50	0	0
Vínculo não especificado	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0
Total	62	9,2	150	22,3	285	42,3	139	20,6	38	5,6

Fonte: Pesquisa de campo.

Os participantes não-estatutários, com exceção dos substitutos/temporários, além de conceberem sua participação como baixa, também apresentam percepção mais acentuada de que não são realizadas ações de QVT na instituição.

Considerando-se que a pesquisa teve adesão significativa somente de servidores estatutários, não é possível a generalização dos resultados obtidos para os trabalhadores pertencentes às demais categorias funcionais. Entretanto, esta própria baixa adesão de trabalhadores pertencentes a outras categorias funcionais à pesquisa pode sinalizar a relegação destes a um papel periférico nas instituições, tanto com relação especificamente à ações com foco em Qualidade de Vida no Trabalho quanto podendo estender-se a outros aspectos, como a dificuldade de acesso à comunicação institucional, o que, de qualquer forma, possui relação com a QVT destes profissionais.

Também os gestores, cuja adesão, de acordo com a literatura científica, é fundamental para a atuação em QVT sob um enfoque preventivo, têm participação predominantemente baixa nas ações realizadas (Tabelas 10 e 11). Porém, a percepção dos gestores estratégicos sobre sua participação é a única que destoa do padrão de resultados apresentados neste subcapítulo, já que é superior à percebida pelos representantes institucionais. Tal divergência pode estar relacionada a uma busca dos gestores estratégicos por demonstrar na pesquisa que, conforme seria o esperado, participam das ações realizadas na instituição, ainda que isto não corresponda a sua real percepção, ou pode indicar que realmente consideram seu grau de envolvimento com estas atividades mais elevado que o percebido pelos representantes institucionais, o que revelaria um distanciamento de expectativas e perspectivas entre estas duas categorias de atores institucionais.

Tabela 11 - Grau de participação dos ocupantes de função de gestão nas ações de QVT sob a ótica dos representantes institucionais.

Nível de gestão	Grau de participação									
	Alta		Média		Baixa		Não são realizadas		Não sei	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Nível tático-operacional	15	18,8	18	22,5	40	50	4	5	3	3,8
Nível estratégico	11	13,8	15	18,8	46	50	3	3,8	5	6,3
Total	26	16,3	33	20,6	86	53,8	7	4,4	8	5

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 12 - Grau de participação dos ocupantes de função de gestão nas ações de QVT sob a ótica dos próprios trabalhadores.

Nível de gestão	Grau de participação									
	Alta		Média		Baixa		Não são realizadas		Não sei	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Nível tático-operacional	16	7,7	47	22,5	95	45,5	41	19,6	10	4,8
Nível estratégico	10	13,7	22	30,1	27	37	13	17,8	1	1,4
Total	26	9,2	69	24,5	122	43,3	54	19,1	11	3,9

Fonte: Pesquisa de campo.

Além da apontada possibilidade de que esta baixa participação dos trabalhadores nas ações de QVT realizadas relacione-se à não realização das etapas fundamentais (diagnóstico, política, programa), também pode-se considerar que a não realização destas também impacte no desconhecimento demonstrado pelos trabalhadores com relação a aspectos referentes a elas, como seus objetivos, resultados esperados e indicadores (Gráficos 6, 7 e 8). A opção “não sei responder” foi assinalada pelos trabalhadores quanto a estes temas em percentuais significativos de 23% (objetivos), 19,3% (resultados), 54,5% (indicadores).

Segundo os representantes institucionais, o principal objetivo das ações de QVT realizadas consiste em agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho, seguido da redução dos fatores causadores de mal-estar no trabalho (Gráfico 6).

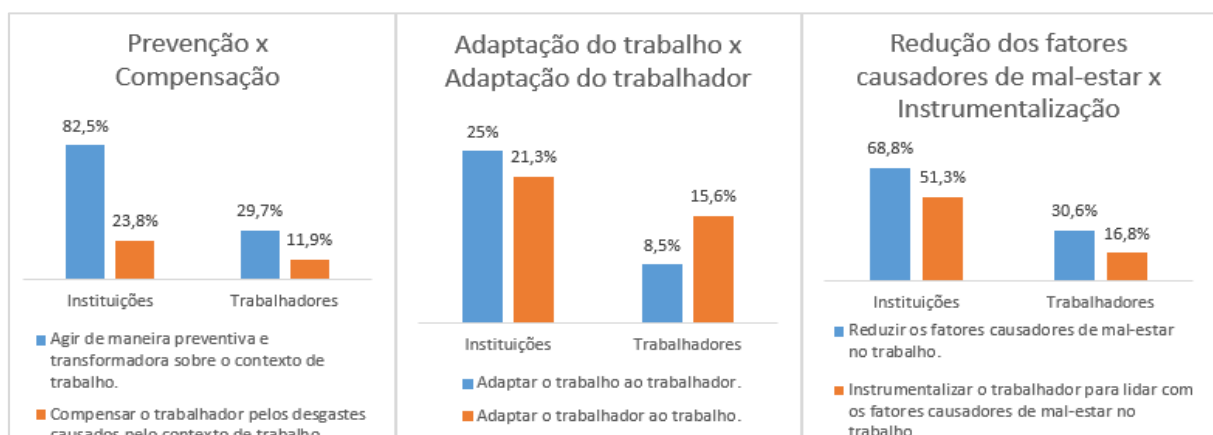


Gráfico 6 - Objetivos das ações de QVT.

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados que se esperam alcançar se encontram em esteira similar, sendo mais citada a vivência predominante e duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores

no contexto de trabalho, seguida da redução da ocorrência de doenças relacionadas ao trabalho (Gráfico 7). Ambos os resultados mais apontados, mas principalmente o primeiro, são focados no bem-estar do trabalhador. Um número pouco significativo de participantes, de ambas as amostras, assinalou simultaneamente os resultados referentes a bem-estar do trabalhador, qualidade dos bens/serviços e produtividade, que consistem no tripé da abordagem preventiva da QVT (28% dos representantes institucionais e 10% dos trabalhadores).

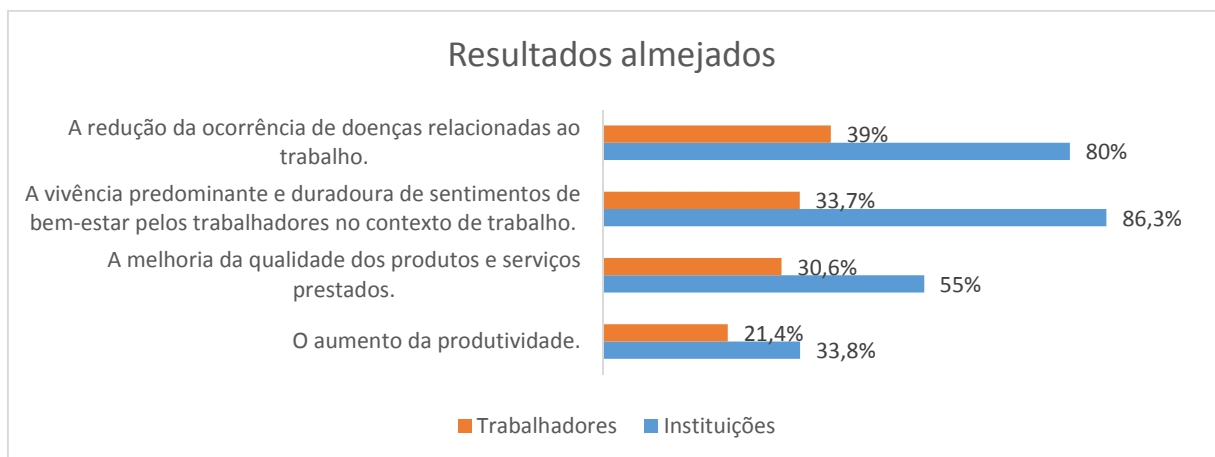


Gráfico 7 - Resultados almejados a partir da realização de ações de QVT.
Fonte: Pesquisa de campo.

Os indicadores apontados pelos representantes institucionais como embaixadores das ações realizadas (Gráfico 8) apresentam consonância aos resultados almejados, já que se destacam os referentes à saúde dos trabalhadores (como doenças, atestados médicos, licenças-saúde, acidentes de trabalho), seguidos dos focados na percepção destes quanto a aspectos que envolvem sua Qualidade de Vida no Trabalho (como as condições e organização do trabalho, as relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento, elo trabalho-vida social).

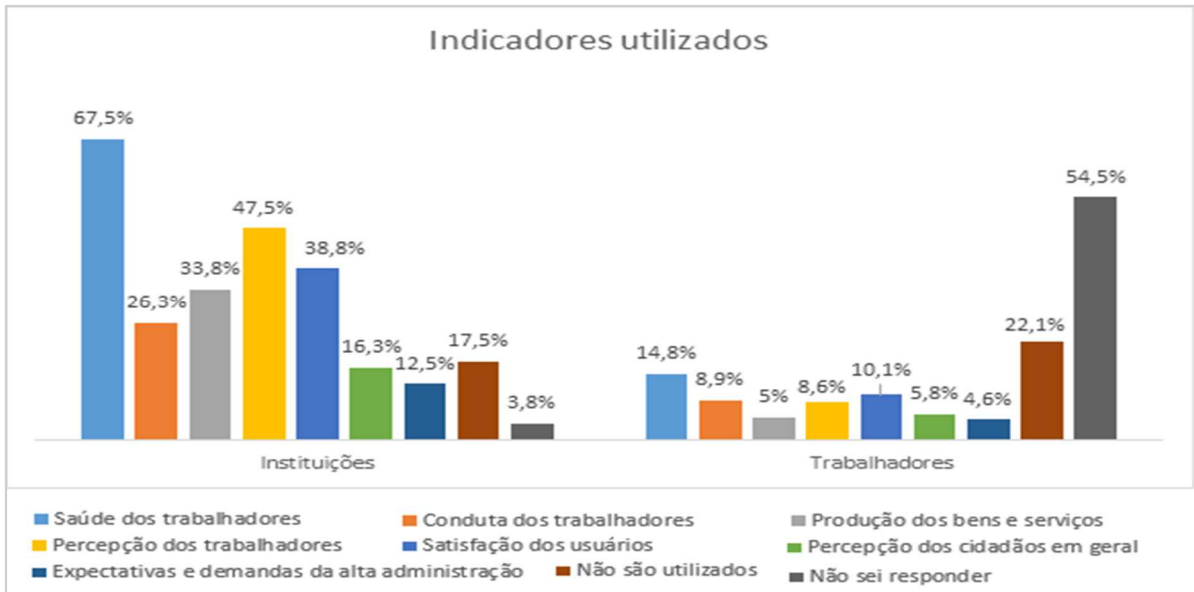


Gráfico 8 - Indicadores utilizados para embasar as ações de QVT.

Fonte: Pesquisa de campo.

Também são apontados pelos representantes institucionais como aspectos significativamente considerados (Gráfico 9) as vivências de bem-estar e mal-estar relatadas pelos trabalhadores, os fatores individuais dos trabalhadores (como estado de saúde; características pessoais e profissionais) e o contexto geral da instituição (como cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho), seguidos das situações específicas de trabalho (como variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade, eventos que interferem na atividade de trabalho) e das concepções dos trabalhadores sobre o que é QVT.

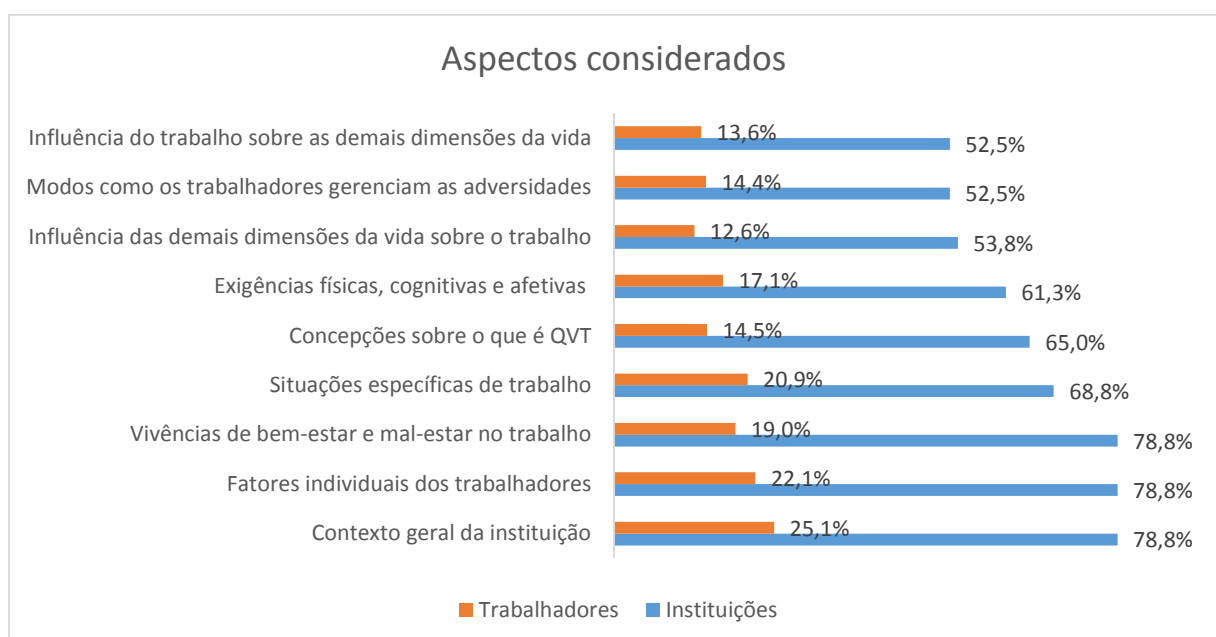


Gráfico 9 - Aspectos considerados na definição das ações de QVT realizadas.

Fonte: Pesquisa de campo.

Nas percepções dos representantes institucionais observa-se forte ênfase nas questões relativas à saúde, ou, mais especificamente, na redução de doenças. Ressalta-se, também que o enfoque apresentado por estes quanto à escuta das necessidades dos trabalhadores conflita com a já mencionada percepção dos próprios trabalhadores de que não são chamados a participar do diagnóstico das ações a serem realizadas.

A pouca escuta dos trabalhadores e o baixo envolvimento destes na concepção das ações de QVT também são reforçados quando constatada a significativa discrepância entre os percentuais apresentados por trabalhadores e representantes institucionais com relação a todos os aspectos investigados (Gráfico 9).

Além disso, constata-se que, enquanto na visão dos representantes institucionais as ações realizadas nas instituições com foco em QVT apresentam grande-médio impacto sobre os aspectos que causam mal-estar aos trabalhadores, na visão dos próprios trabalhadores tal impacto é predominantemente percebido como pouco-nenhum (Gráfico 10).

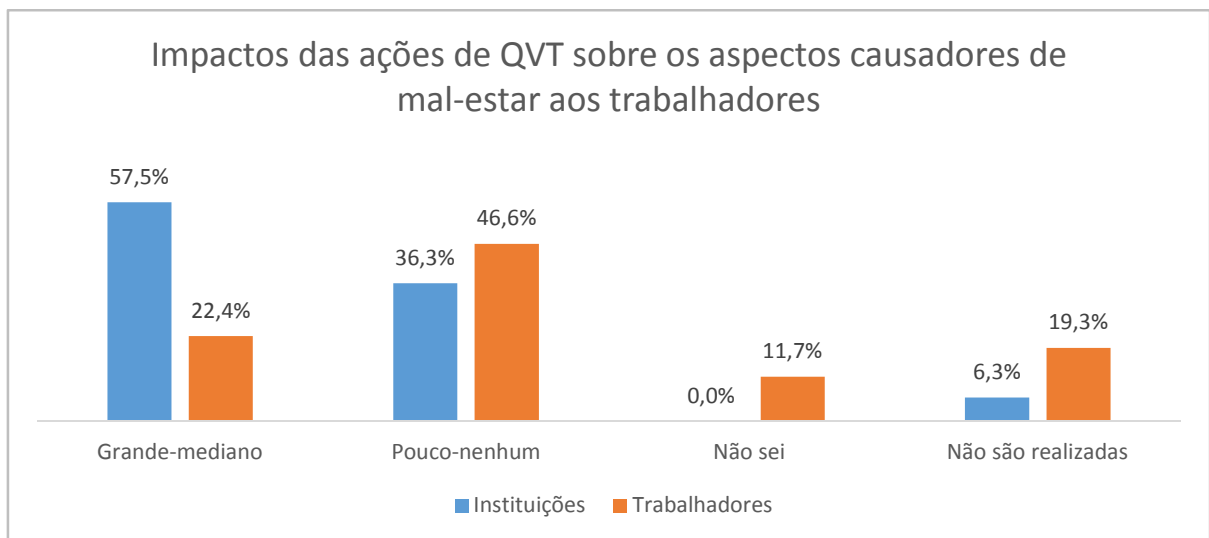


Gráfico 10 - Impactos das ações de QVT sobre os fatores causadores de mal-estar aos trabalhadores.

Fonte: Pesquisa de campo.

Por fim, com base em colocações de representantes institucionais, levanta-se a possibilidade de que legislação afeta à Administração Pública constitua-se em um dificultador na realização de ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho, como, por exemplo, aquelas que abrangem remuneração e jornada de trabalho.

Síntese das análises deste subcapítulo: caracterização das ações de QVT realizadas nas instituições

Em síntese, com base nos fatores apresentados, considera-se que as ações de QVT realizadas nas instituições caracterizam-se por serem variadas (com destaque para eventos coletivos, culturais, de lazer e benefícios voltados à saúde do trabalhador), esporádicas e contarem com baixa participação dos trabalhadores tanto em sua concepção quanto nas ações efetivamente realizadas. Destaca-se o fato de que embora almeje-se focar o bem-estar dos trabalhadores, as demandas e percepções destes são efetivamente pouco consideradas, ficando o enfoque mais restrito à redução das doenças que os acometem. Além disso, constata-se que na visão dos trabalhadores as ações realizadas apresentam pouco ou nenhum impacto sobre os aspectos que causam a eles mal-estar no trabalho.

Também se verifica pouca elaboração e/ou pouca divulgação de documentos que apresentem as diretrizes da atuação com foco em QVT (política) e as ações a serem concretamente realizadas (programa). Este aspecto prejudica a transparência das ações desenvolvidas e pode relacionar-se aos significativos percentuais de trabalhadores que apontaram que não são realizadas ações de QVT na instituição onde atuam e/ou desconhecem seus propósitos e métricas.

4.3 CONCEPÇÕES DOS ATORES INSTITUCIONAIS

Neste subcapítulo serão apresentadas as concepções dos atores institucionais sobre QVT, ser humano, trabalho e instituição. Ao final deste subcapítulo apresenta-se uma síntese dos aspectos percebidos sobre tais concepções, os quais serão posteriormente analisados no subcapítulo 4.5 quanto a seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista.

Ao serem analisadas as concepções dos participantes sobre os conceitos-chave “trabalho, instituição e ser humano”, observa-se, com relação aos dois primeiros, concordância bastante baixa quanto às afirmativas de cunho mecanicista apresentadas (Gráficos 11 e 12).

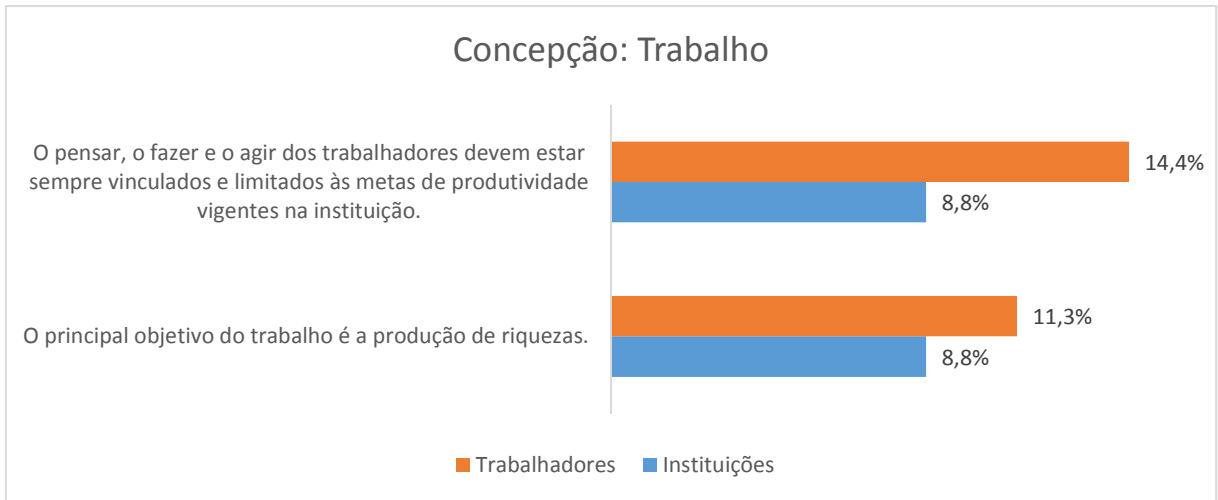


Gráfico 11 - Concepção dos atores institucionais sobre trabalho.
Fonte: Pesquisa de campo.

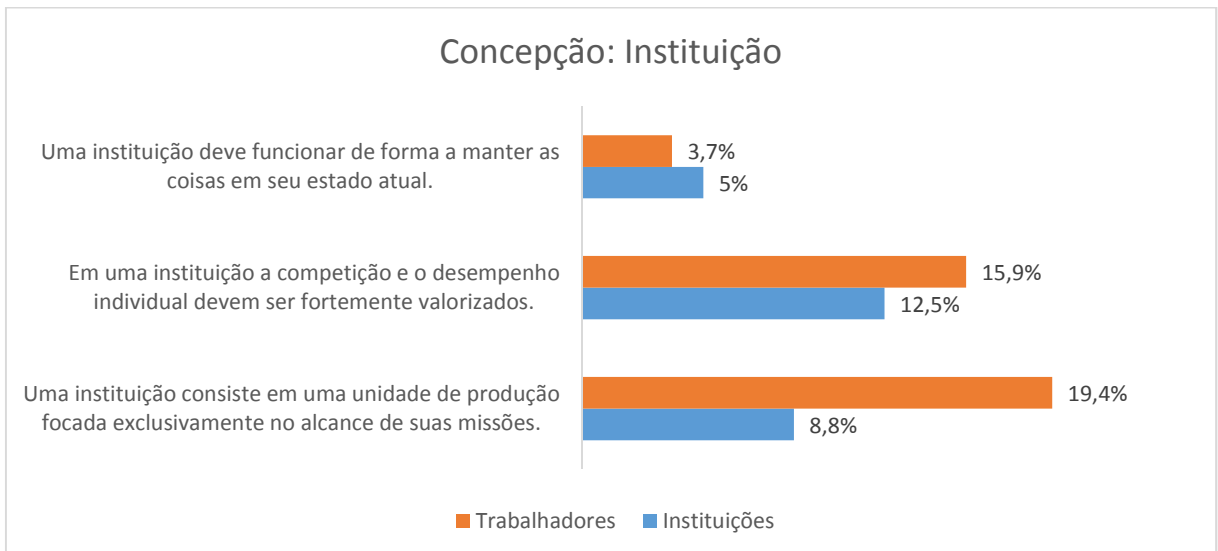


Gráfico 12 - Concepção dos atores institucionais sobre instituição.
Fonte: Pesquisa de campo.

Os participantes apresentam uma visão não-instrumentalista do trabalho, ao considerarem que a produção de riquezas não é seu principal objetivo e que a atuação do trabalhador não se resume a metas de produtividade. Também demonstraram não compactuar de uma concepção utilitarista de instituição, pois não veem como desejáveis valores como competição, individualismo, foco exclusivo na missão institucional e, principalmente, busca por manutenção das coisas em seu estado atual (*status quo*). Este último aspecto foi o que apresentou o grau mais significativo de discordância dos participantes, o que revela uma busca dos sujeitos pesquisados por desenvolvimento e transformação, contrariando, inclusive, a visão do senso comum de que servidores públicos seriam acomodados e pouco propensos à mudanças.

Somente no caso das afirmativas relacionadas ao conceito de ser humano é que se verificou maior tendência a sua visualização de maneira coisificada, com especial concordância quanto à analogia entre pessoas e peças de uma engrenagem (Gráfico 13). Surpreende o fato de que esta perspectiva que equipara seres humanos a objetos revelou-se ainda mais acentuada no caso dos próprios trabalhadores, os quais, inclusive, apresentaram maior tendência a concordar com todas as afirmativas de cunho mecanicista associadas aos conceitos-chave abordados.

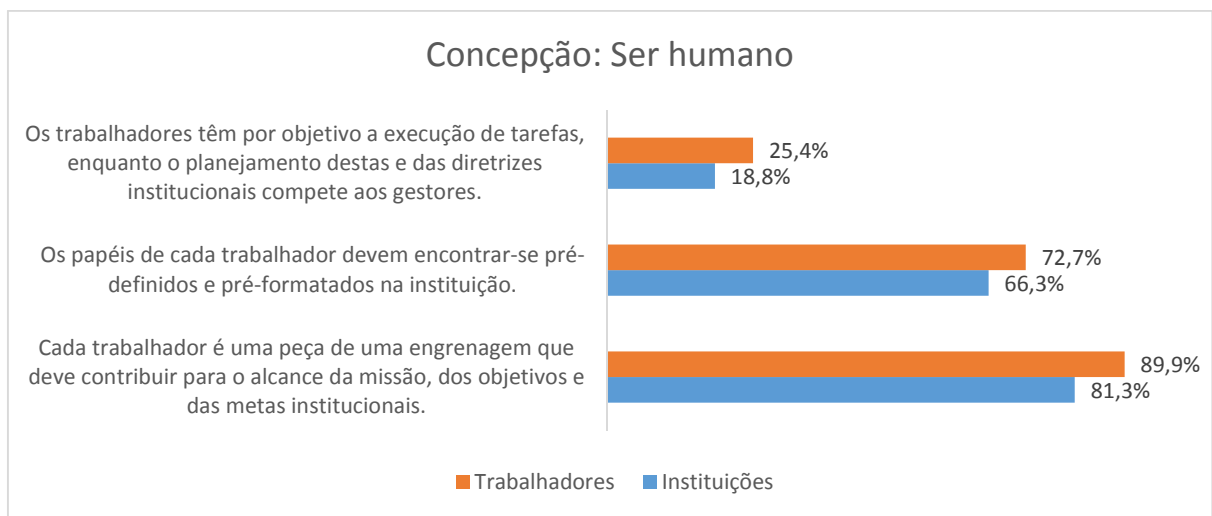


Gráfico 13 - Concepção dos atores institucionais sobre ser humano.
Fonte: Pesquisa de campo.

Também com relação ao conceito de ser humano, os participantes de ambas as amostras demonstraram concordar que os papéis dos trabalhadores devem encontrar-se predefinidos, o que, entretanto, conflita com a visão por eles manifesta de que aos trabalhadores também cabe planejar e não somente executar tarefas.

No que se refere à concepção dos atores institucionais quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, observa-se por meio do Gráfico 14 um significativo grau de concordância quanto às afirmativas que responsabilizam o indivíduo por sua própria QVT e relegam à instituição o papel de ofertar atividades voltadas a compensar os desgastes causados sobre este pelo contexto de trabalho (afirmativas 1 e 4), tendo o primeiro aspecto obtido maior concordância por parte dos trabalhadores e o segundo por parte dos representantes institucionais.

A afirmativa que trata da impossibilidade de conciliação entre bem-estar e produtividade obteve baixo grau de concordância de ambas as amostras, demonstrando que há receptividade para que sejam desenvolvidas políticas institucionais voltadas à produtividade saudável nas instituições.

Entretanto, é importante ressaltar que o grau de concordância a esta afirmativa por parte dos trabalhadores é superior ao dobro daquele demonstrado pelos representantes

institucionais, o que pode revelar um (compreensível) maior ceticismo destes com relação à possibilidade de conciliação destes dois aspectos, indo ao encontro do que colocam autores como Padilha (2009) e Araújo (2009) que consideram as tentativas de “humanização do trabalho” paliativas, já que não rompem com as formas de exploração propiciadas pelo modo de produção capitalista.

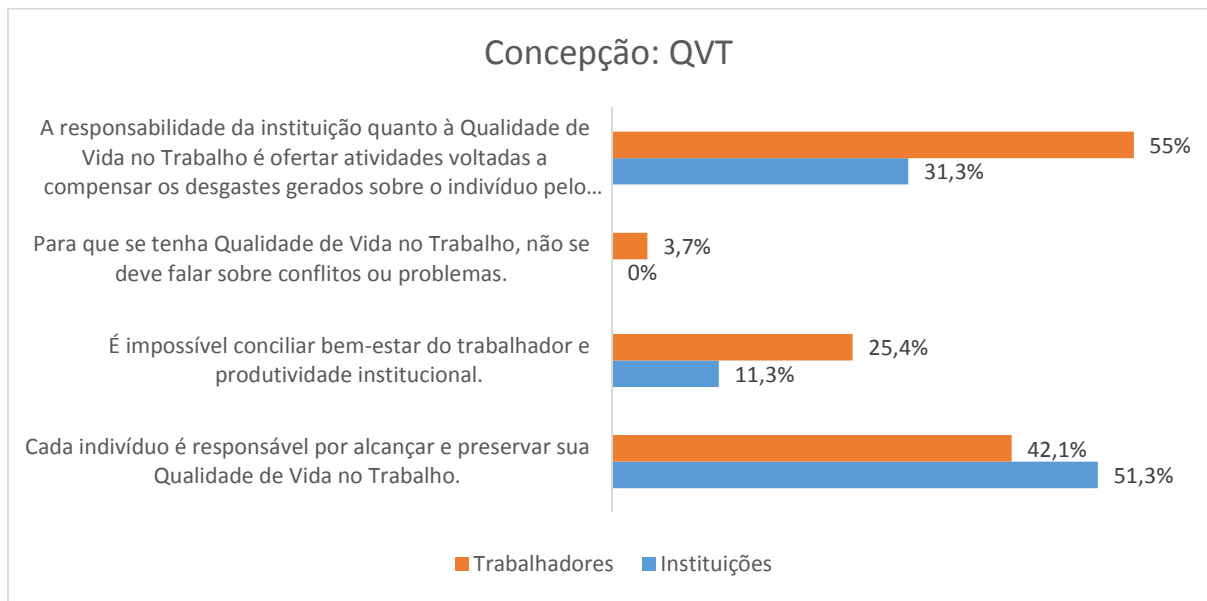


Gráfico 14 - Concepção dos atores institucionais sobre QVT.
Fonte: Pesquisa de campo.

Ainda com base no Gráfico 14, é possível constatar que a afirmativa que considera que para que exista QVT não se deve falar sobre conflitos e problemas teve um grau bastante baixo de concordância dos participantes, sendo esse grau até mesmo nulo no caso dos representantes institucionais. Este posicionamento demonstra que os participantes não consideram o ocultamento dos conflitos e problemas benéfico à Qualidade de Vida no Trabalho.

Os atores institucionais também foram solicitados a responder de forma dissertativa o que, em sua opinião, é Qualidade de Vida no Trabalho.

Na amostra de representantes institucionais observou-se que foram utilizadas por alguns dos participantes definições de Qualidade de Vida no Trabalho de autores reconhecidos por suas pesquisas sobre o tema, como Ferreira (2001a) e Albuquerque e Limongi-França (1998), as quais são mencionadas no referencial teórico adotado para este estudo. O uso de definições concebidas por autores renomados pode indicar tanto uma identificação particular dos participantes com estas, a presença destas em documentos institucionais balizadores das ações de QVT ou ainda a busca aleatória por uma definição a fim de não deixar este campo do questionário sem preenchimento.

Entretanto, a maior parte dos representantes institucionais aparentam ter apresentado uma conceituação própria para QVT. A maior parte destas conceituações trazem uma visão abrangente da QVT no contexto institucional e algumas delas focam em aspectos que geram Qualidade de Vida no Trabalho ao respondente.

Como exemplo destes dois enfoques, são transcritas abaixo as definições apresentadas por dois representantes institucionais quanto à QVT:

- Foco institucional: “É a existência de boas condições para o trabalhador executar suas tarefas, sejam relacionadas à saúde do trabalhador, à remuneração adequada deste trabalhador, bem como a um ambiente que ofereça boa estrutura física e boa interação na equipe de trabalho”.
- Foco em sua própria QVT: “Gostar de trabalhar no lugar em que trabalho; me sentir útil; me sentir valorizada; sentir que o meu trabalho faz diferença na vida das pessoas e que isso se reflete na sociedade como um todo e ainda ter remuneração por isso”.

Na amostra de trabalhadores não foi identificada a utilização de conceitos de autores conhecidos. Em ambas as amostras houve poucos participantes que não apresentaram uma definição ou relataram a dificuldade de conceituar este constructo, como, por exemplo, o trabalhador cuja resposta é transcrita abaixo:

- “Um conceito abstrato, pouco utilizado e de difícil percepção”.

Em ambas as amostras os aspectos identificados por meio da análise de conteúdo categorial temática foram bastante similares e apresentaram forte correlação com as categorias encontradas em Ferreira (2011a).

Um dos principais aspectos observados é a correlação de QVT a “**trabalho como fonte de prazer**”. Tanto os trabalhadores quanto os representantes institucionais associam Qualidade de Vida no Trabalho a bem-estar e/ou a sentimentos positivos específicos como alegria, felicidade, satisfação, prazer, motivação e realização. Tais sentimentos são vivenciados tanto no exercício das atividades laborais quanto no fato de estar em um ambiente agradável e confortável. São evocadas também as noções de plenitude e integralidade do ser humano, nas dimensões física, psicológica e social e de sentido do trabalho.

Apresentando relação com o trabalho como fonte de prazer, foram identificados também como relevantes nas expressões dos respondentes sobre QVT aspectos relativos à **organização do trabalho**. Dentre tais aspectos destacam-se:

- a) O tempo dedicado ao trabalho e sua relação com as demais dimensões da vida.
- b) O trabalho sem riscos à saúde e à segurança.
- c) O trabalho sem pressão excessiva ou sobrecarga.
- d) O trabalho que gera sensação de utilidade, de contribuição com os objetivos institucionais e com a sociedade.

- e) O reconhecimento pelo trabalho realizado e pelos resultados alcançados, sendo este reconhecimento não somente associado à remuneração ou à ascensão na carreira.
- f) A gestão democrática e participativa, na qual são ouvidas e consideradas as necessidades dos trabalhadores e propiciado que estes possam construir juntos e sentirem-se integrados a um todo maior.

Associando-se ao tempo passado no trabalho, os respondentes trouxeram a consideração da relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida, tendo em vista a **indissociabilidade do ser humano**. Assim, enfatizam a necessidade de que o trabalho não interfira negativamente na vida pessoal, familiar e social do trabalhador.

Nesse sentido, foi bastante frequente a referência dos respondentes à **conciliação**, harmonização, integração ou equilíbrio entre aspectos como bem-estar do trabalhador e alcance dos objetivos institucionais e entre trabalho e vida pessoal.

O alcance de objetivos institucionais foi tanto apontado como uma fonte de prazer para os trabalhadores quanto como uma consequência desejável para a instituição, associando-se à **produtividade**. Observou-se, entretanto, que o foco dos participantes residiu de forma mais significativa sobre a bem-estar e a realização do trabalhador, indicando a identificação a um ideal de “produtividade saudável”.

Outro aspecto bastante mencionado pelos participantes foi a importância das **relações sociais** estabelecidas no contexto profissional, sendo esperado que estas sejam baseadas no respeito, na colaboração e na harmonia, abrangendo tanto os pares, subordinados e gestores. Nessa esteira, foram enfatizados pelos participantes valores como a cooperação, a coesão e o trabalho em equipe.

Também as **condições de trabalho** foram citadas pelos participantes, por meio de fatores como a infraestrutura física, os materiais e equipamentos, além do conforto e da segurança. Observa-se principalmente por parte dos trabalhadores expectativa de suporte institucional quanto a fatores como instrução para o trabalho e resolução de problemas e conflitos existentes no contexto de trabalho. Verificou-se também, tanto nas respostas dos trabalhadores quanto à pergunta que solicita a definição destes sobre QVT quanto em outras perguntas abertas do questionário, menções aos adicionais de periculosidade e de insalubridade.

Na citação transcrita abaixo verifica-se a expectativa de um trabalhador quanto a medidas institucionais preventivas relacionadas a questões ergonômicas:

- “Ter produtividade aliada ao bem-estar. Se sentir bem e motivado para jornada de trabalho. Poder ser também alertado por profissionais especializados sobre determinadas posturas no trabalho que podem causar problemas futuros, como má postura, longos períodos na frente de computador, exercícios repetitivos... Enfim,

atividades que muitas vezes se faz e nem se nota os problemas que elas podem causar no longo prazo”.

Observou-se ainda, por meio das respostas dos participantes, a atribuição de **responsabilidade institucional** quanto à implantação de ações, medidas, políticas e preceitos de gestão voltados à Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre as ações esperadas das instituições foram citadas pelos trabalhadores inclusive aquelas mais relacionadas à uma perspectiva assistencialista da QVT, como palestras, atividades físicas, confraternizações, o que pode indicar tanto receptividade destes a este tipo de atividade, quanto o desconhecimento de que a atuação em QVT pode ser mais abrangente. Paralelamente, porém de forma menos enfática, foi também abordada a **responsabilidade dos trabalhadores** quanto à promoção de um ambiente de trabalho saudável, além de uma expectativa manifesta por alguns representantes institucionais quanto à participação destes nas atividades oferecidas pela instituição.

Ao ser enfocada, objetivamente, a responsabilidade pela QVT na instituição, observa-se que, para ambas as amostras, a QVT é vista como responsabilidade da área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas e/ou de um setor específico desta (Tabela 12). Tal posicionamento é ainda mais evidente no caso dos representantes institucionais. Já no caso dos trabalhadores verifica-se uma grande porcentagem de escolha da opção “não sei responder” (40,1%), revelando que para estes não há clareza sobre quem é responsável pela QVT na instituição.

Tabela 13 - Concepção dos atores institucionais quanto à responsabilidade pela QVT.

Responsáveis pela QVT	Instituições		Trabalhadores	
	Freq.	%	Freq.	%
Um setor específico da área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas	47	58,8	171	25,4
A área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas	34	42,5	194	28,8
Uma comissão/ comitê/ grupo de trabalho formalmente constituído para este fim	15	18,8	64	9,5
Os gestores de nível tático/operacional	4	5	10	1,5
Os trabalhadores	4	5	13	1,9
Um ou alguns trabalhadores com interesse no tema	3	3,8	31	4,6
Os gestores de nível estratégico	3	3,8	9	1,3
Uma empresa/ consultoria externa	1	1,3	2	0,3
Não sei responder	1	1,3	270	40,1

Fonte: Pesquisa de campo.

Diante da possibilidade de livre inclusão quanto a outros possíveis responsáveis, foram citados tanto por representantes institucionais quanto pelos trabalhadores outras áreas ou setores institucionais (Ex: desenvolvimento organizacional; sustentabilidade e integração social; departamento acadêmico de Educação Física; área de saúde) ou órgãos externos à instituição (Ex: Associação de Servidores; Subsistema Integrado de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor – SIASS).

Também se destacam na amostra de trabalhadores algumas afirmativas que sinalizam como estes visualizam a QVT na instituição onde atuam e os responsáveis por ela:

- “Não há um responsável pela QVT onde trabalho. As ações que ocorrem não estão incluídas em um planejamento com esse fim - acontecem por espontaneísmo (sic.) ou tendo em vista objetivos outros que não a QVT”.
- “Alguém que ganhou portaria para isso, no entanto nunca se apresentou à comunidade? É bem provável”.
- “Ninguém, cada um por si!”
- “Não vejo ninguém interessado ou com função para desenvolver esse trabalho”.
- “A direção não dá condições e apoio para que ações sejam implementadas”.

A questão do instrumento de coleta que trata da responsabilização pela QVT foi elaborada de forma propositalmente ampla, visando não direcionar a resposta dos participantes, sendo inclusive possível marcar diversas das alternativas.

Entretanto, além da percepção dos respondentes ser de que a QVT é responsabilidade da área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, também pouquíssimos participantes assinalaram simultaneamente as questões que integrariam os demais atores institucionais essenciais a este processo (gestores de todos os níveis e trabalhadores). Apenas um representante institucional e apenas três trabalhadores sinalizaram perceber a responsabilidade conjunta destes atores institucionais quanto à QVT.

Por um lado, é bastante positivo que exista responsabilidade institucional quanto à Qualidade de Vida no Trabalho nos órgãos e entidades pesquisados e até mesmo que uma área específica tome para si a responsabilidade por impulsionar as ações realizadas nesse sentido, sendo inclusive esta responsabilidade institucional relativamente percebida pelos trabalhadores. Por outro lado, entretanto, o baixo percentual com que aparecem os demais atores institucionais na Tabela 12 revela que a Qualidade de Vida no Trabalho ainda não é vista como tarefa de todos.

Síntese das análises deste subcapítulo: concepções dos atores institucionais

Em síntese, constata-se que as concepções dos participantes de ambas as amostras se distanciam de preceitos mecanicistas, especialmente no que se refere aos conceitos de trabalho e instituição.

Já com relação ao conceito de ser humano, verificou-se maior concordância à concepções coisificadas deste, em especial quanto à comparação dos trabalhadores à peças de uma engrenagem, reduzindo-os a elementos objetivos do contexto de trabalho. Tal concordância, surpreendentemente, demonstrou-se mais acentuada por parte dos próprios trabalhadores, os quais também revelaram maior tendência a concordar com todas as demais afirmativas de cunho mecanicista apresentadas.

Ainda com relação à concepção de ser humano, identificou-se conflito entre duas ideias que tiveram concordância significativa dos participantes: a predefinição dos papéis dos trabalhadores e a realização conjunta de planejamento e execução por parte dos trabalhadores.

Observa-se que ambas as amostras se demonstram divididas com relação às responsabilidades individuais e institucionais quanto à QVT. Ora é apontada como responsabilidade institucional a oferta de atividades compensatórias, ora a realização de medidas, políticas institucionais e preceitos de gestão voltados a propiciar um contexto organizacional favorável à QVT. Ora a responsabilidade por alcançar e manter a QVT recai sobre o próprio trabalhador, ora a responsabilidade pela QVT recai somente sobre a área de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos. Este aspecto demonstrou ser bastante indefinido, principalmente na perspectiva dos trabalhadores.

Apesar da presença de tais visões difusas, ambas as amostras apresentam convergência ao associar QVT a aspectos presentes no contexto de trabalho, como sua organização, suas condições e as relações sociais nele estabelecidas. Um fator fortemente manifesto pelos participantes é a correlação entre QVT e trabalho como fonte de prazer, bem-estar e sentimentos positivos. Também se mostra significativa a visão de indissociabilidade entre trabalho e vida/pessoal, assim como de busca por conciliar bem-estar do trabalhador e produtividade institucional.

Além da propensão à busca por conciliação entre diversos aspectos, os participantes também demonstram pouca identificação com o ocultamento de problemas/conflitos, demonstrando assim abertura a uma concepção de “produtividade saudável” e de reconhecimento da existência de interesses diversos e conflitantes.

4.4 PERCEPÇÃO DE QVT

Neste subcapítulo serão apresentados os dados relativos à percepção dos atores participantes quanto à QVT nas instituições pesquisadas.

São abordados o nível geral de QVT presente nas instituições e o detalhamento das representações inerentes a ele: aspectos geradores de bem-estar e mal-estar no trabalho, sentimentos vivenciados com maior frequência, intensidade das exigências que incidem sobre os trabalhadores e estratégias disponíveis para mediação destas (dentre as quais serão destacadas, com base na ênfase dada a estas pela literatura científica, a possibilidade de participação nas decisões institucionais relevantes e de livre organização de seu próprio trabalho). Ao final deste subcapítulo também são apresentadas as correlações identificadas entre as variáveis: nível de QVT, tipos e intensidades das exigências e estratégias de mediação.

4.4.1 Percepção geral do nível de QVT

Quanto ao nível geral de QVT percebido pelos participantes verifica-se forte convergência entre trabalhadores e representantes institucionais, sendo os percentuais apontados por eles para cada um dos níveis (alta, média, baixa) praticamente idênticos (Gráfico 15).

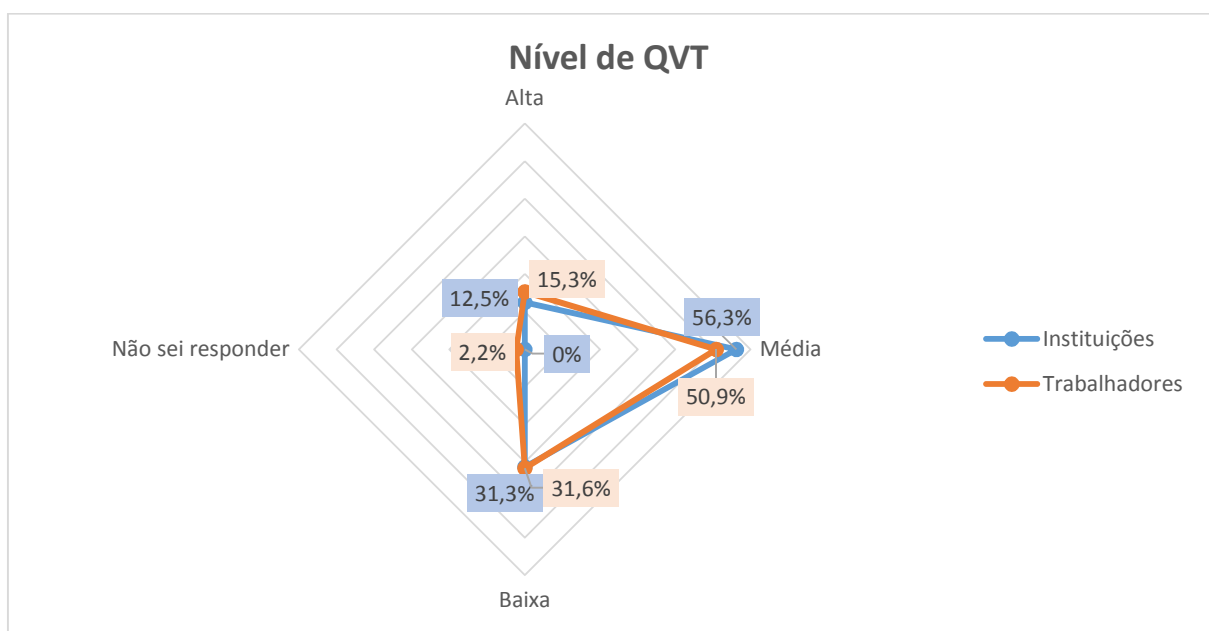


Gráfico 15 - Percepção geral do nível de QVT.
Fonte: Pesquisa de campo.

Tanto trabalhadores quanto representantes institucionais consideram que a QVT na instituição (ou sua própria, no caso dos trabalhadores) é predominantemente média (em torno de 50%), mas também chama a atenção o significativo percentual de participantes que apontaram para uma baixa QVT (em torno de 30%). Já a percepção de uma QVT alta foi manifesta por aproximadamente 14% dos participantes.

Nessa questão a opção “não sei responder” foi muito pouco assinalada, demonstrando segurança dos participantes em opinar a respeito deste aspecto.

4.4.2 Aspectos geradores de bem-estar e de mal-estar aos trabalhadores

Buscou-se identificar junto aos participantes quais são os aspectos que geram bem-estar e mal-estar aos trabalhadores das instituições pesquisadas. Os representantes institucionais foram solicitados a responder à questão relativa a este tema sob uma perspectiva coletiva/institucional, enquanto cada trabalhador foi solicitado a responder sobre si.

Os aspectos listados pelos participantes foram analisados conforme descrito na metodologia deste estudo, sendo agrupados em categorias, as quais serão discutidas a seguir.

Tanto na amostra de representantes institucionais quanto na de trabalhadores, foi possível o agrupamento dos aspectos de acordo com a categorização realizada por Ferreira (2011a) quanto aos fatores que se encontram na origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, os quais foram apresentados no Quadro 4 do referencial teórico deste estudo.

Tais fatores são: condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho; relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; elo-trabalho-vida social. Além destas, formou-se ainda uma sexta categoria, na qual foram agrupados os aspectos que não se enquadravam em nenhum destes cinco fatores.

Na categoria **condições de trabalho e suporte organizacional**, foram fortemente citados por ambas as amostras como aspectos geradores de bem-estar a estabilidade, a remuneração, a infraestrutura física e os recursos materiais necessários para o trabalho. De forma secundária foram também citados os benefícios, a segurança e a instrução para o trabalho.

Nesta categoria chama a atenção o detalhamento com que diversos trabalhadores descreveram o ambiente físico da instituição, destacando como aspectos geradores de bem-

estar as condições de conservação das instalações, a limpeza, a climatização, a iluminação, o silêncio e até mesmo a presença de plantas. Ainda com relação ao ambiente físico, os trabalhadores citaram não apenas a estrutura de seu próprio local/sala de trabalho, mas também a importância de estruturas complementares como banheiros, locais para refeições, espaços para convivência e, inclusive, o entorno institucional como a vista, a paisagem.

Neste fator também foram apontados pelos trabalhadores outros aspectos não citados pelos representantes institucionais, como o apoio institucional e da chefia imediata para realização do trabalho. Dentre os aspectos citados somente pelos trabalhadores destacam-se: a disponibilização de café e a localização da instituição (próxima ao seu local de residência ou em local de fácil acesso).

Os aspectos citados pelos participantes como geradores de mal-estar neste fator situam-se na oposição dos fatores citados acima como geradores de bem-estar: a remuneração insuficiente; os espaços físicos inadequados ou precarizados; benefícios limitados; materiais, equipamentos e sistemas informatizados insuficientes; dificuldade de acesso ao local de trabalho (distância). É citada também, porém com maior ênfase por parte dos representantes institucionais, a inexistência de espaços complementares voltados à convivência, alimentação, lazer, atividades físicas.

Aspectos sobre segurança no trabalho e disponibilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) foram citados somente pelos trabalhadores, porém, de forma pouco significativa.

Foi também pouco citada como fonte de mal-estar pelos trabalhadores a instabilidade, possivelmente devido ao fato de a maior parte dos servidores participantes da pesquisa serem estatutários. Porém, foram citados aspectos como insegurança e medo, o que indica que de certa forma a instabilidade se encontra presente. Alguns poucos trabalhadores citaram também a estabilidade como um ponto gerador de mal-estar, quando esta propicia que as pessoas não se comprometam com o trabalho.

Quanto aos aspectos geradores de mal-estar referentes ao espaço físico, os trabalhadores destacam principalmente questões de limpeza, climatização e barulho; número elevado de pessoas em uma única sala; ausência de sala para professores ou sala para pesquisa; móveis inadequados. São transcritas abaixo algumas respostas dos trabalhadores que exemplificam estas questões:

- “Espaços inadequados para permanência. Muito frio durante o inverno, muito calor durante o verão”.
- “Barulho em ambientes compartilhados. Colegas falam alto e é preciso concentração”.
- “Moscas sentando ou sobrevoando a mesa de trabalho”.
- “Ambiente tumultuado para trabalhar, sala com muitas pessoas”.

Também são especificados pelos trabalhadores aspectos relativos à ausência de suporte organizacional. Algumas manifestações nesse sentido são apresentadas abaixo:

- “Falta de apoio da gestão máxima da instituição”.
- “Quase total falta de apoio administrativo”.
- “Não ter apoio institucional para capacitar a minha equipe de trabalho”.
- “Falta de orientação no desenvolvimento das atividades”.
- Nunca ter recebido treinamento para a função que exerço. Precisar perguntar tudo para quem está aqui há mais tempo para saber o que devo fazer”.

No fator **organização do trabalho** foram significativamente citados por ambas as amostras: a duração da jornada de trabalho; a possibilidade de flexibilização dos horários de trabalho; a possibilidade de participar das decisões; a autonomia para realização do trabalho e a atuação adequada dos gestores. Foram também apontados de forma relevante: a distribuição adequada da carga de trabalho; a adequação das tarefas às aptidões dos trabalhadores e o tratamento igualitário.

Também neste fator, os trabalhadores entraram em um nível de detalhamento maior que os representantes institucionais, especificando, por exemplo, a satisfação com a redução da jornada de trabalho de 40h para 30h semanais, além da importância de aspectos como: diversidade e complexidade das tarefas; planejamento e clareza quanto a políticas, papéis, responsabilidades, atividades, metas; pausas para se alimentar, descansar e socializar com os colegas; férias e folgas; realização do trabalho sem pressão, sem estresse, com tranquilidade e com confiança da chefia. Foram citados também a pontualidade e a assiduidade, porém, não é possível precisar se estas se referem ao comportamento dos próprios trabalhadores participantes da pesquisa ou se são geradoras de bem-estar a estes quando praticadas por seus colegas.

Enquanto aspectos geradores de mal-estar, relacionam-se a este fator “organização do trabalho”: jornada de trabalho longa e inflexível; gestão inadequada (despreparada, autoritária, abusiva); distribuição desigual de trabalho e/ou número insuficiente de trabalhadores, gerando sobrecarga a alguns; baixa autonomia no trabalho; baixa participação nas decisões; excesso de burocracia; falta de planejamento e definição de objetivos comuns; tratamento desigual (especialmente entre diferentes categorias profissionais); falta de transparência; estresse, pressão, cobranças excessivas e prazos curtos.

Dentre os aspectos geradores de mal-estar neste fator cujas menções foram mais significativas na amostra de trabalhadores que na de representantes institucionais, destacam-se: excesso ou ausência de normas e regras, além do descumprimento das existentes; interferências políticas internas e externas; ausência de intervalos para descanso.

O terceiro fator refere-se às **relações socioprofissionais de trabalho**, no qual foi fortemente destacada por ambas as amostras a importância das relações interpessoais estabelecidas no contexto de trabalho, principalmente com os colegas de equipe e com a chefia imediata. São citados como geradores de bem-estar o bom clima organizacional; a facilidade de comunicação e diálogo; além de sentimentos e valores como coleguismo, harmonia, integração, companheirismo, descontração, trabalho em equipe, cooperação, coletividade. Dentre tais sentimentos e valores destaca-se o respeito, o qual foi consideravelmente citado pelos participantes.

Ao se referirem ao relacionamento com a chefia imediata, os trabalhadores destacaram como características destas que geram bem-estar: liderança, apoio, compreensão, acessibilidade, abertura ao diálogo e às ideias. Os trabalhadores apontaram também a importância do bom relacionamento com os demais gestores institucionais, inclusive da alta administração, bem como com colegas de outros setores e com os usuários de seus serviços. Como a maior parte dos trabalhadores participantes da pesquisa atuam em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), foi notadamente citada como geradora de bem-estar a relação com os estudantes.

Os trabalhadores também enfatizaram a importância de que os colegas e gestores tenham capacidade profissional, pois esta favorece o crescimento pessoal, o aprendizado, a troca de conhecimentos e experiências e a satisfação com o trabalho, além de facilitar uma justa divisão das atividades. Destacaram também valores e sentimentos como solidariedade, comprometimento, bom humor, ética, entrosamento, acolhimento, cordialidade, confiança e abertura à pluralidade de ideias e opiniões. Foi também apontada pelos trabalhadores como relevante a disposição para a resolução dos conflitos. Dentre os valores e sentimentos citados destaca-se a amizade, intensamente citada pelos trabalhadores e não especificada pelos representantes institucionais. Um aspecto significativamente valorizado pelos trabalhadores é a realização de atividades de confraternização, especialmente de forma cotidiana, como o momento do café (ou chimarrão, ou bolo, etc.), mas também eventos em datas comemorativas específicas.

Os aspectos geradores de mal-estar relacionados a este fator “relações socioprofissionais de trabalho” fazem oposição aos descritos acima, referindo-se às dificuldades de relacionamento interpessoal, principalmente com chefias e pares. Quanto ao detalhamento de tais dificuldades, foram bastante significativas as menções, principalmente na amostra de trabalhadores, à existência de fofocas, competitividade, disputas, desrespeito, individualismo, grosseria, mau humor, desconfiança; falta de envolvimento, comprometimento e colaboração; falta de comunicação e diálogo; persistência de conflitos; prática de assédio moral e perseguições.

No fator **reconhecimento e crescimento profissional** são apontados pelos participantes de ambas as amostras a importância do reconhecimento pelo trabalho realizado e a valorização do trabalhador, os quais se referem principalmente a incentivos e elogios advindos de chefias, colegas e usuários, e de forma secundária a incentivos financeiros. Também são citadas nessa categoria as oportunidades de aprendizado, capacitação e qualificação e as perspectivas de carreira. Além destes aspectos, os trabalhadores citaram a possibilidade de usar a criatividade, inovar, resolver problemas e lidar com desafios.

Os aspectos geradores de mal-estar referentes a este fator são opostos aos aspectos descritos acima, apontando para a baixa valorização e reconhecimento do trabalho realizado e dos trabalhadores; poucas oportunidades de capacitação e de crescimento na carreira.

No fator **elo trabalho-vida social** foram citados por ambas as amostras como geradores de bem-estar a satisfação com o trabalho, o significado do trabalho, a identificação e/ou orgulho com relação à instituição, assim como sentimentos como motivação, autoestima e crescimento pessoal. Entretanto, observa-se que os aspectos pertencentes a este fator foram pouco enfatizados pelos representantes institucionais, enquanto apresentaram maior relevância na perspectiva dos trabalhadores. Dentre os aspectos relativos a este fator destacam-se nas manifestações dos trabalhadores: gostar do que faz, sentimento de ser útil aos outros e à sociedade, perceber os resultados de seu trabalho.

Neste fator também se encontram aspectos referentes à conciliação entre a vida laboral e a vida pessoal/familiar. Embora sejam poucos os aspectos citados neste tema, observa-se que estes possuem forte correlação com outros fatores, como a “organização do trabalho”, em especial no que concerne à quantidade e distribuição das horas passadas no trabalho, de forma a contribuir para que esta conciliação seja possível. No sentido de exemplificar tal correlação, as respostas de alguns trabalhadores são emblemáticas:

- “Horário de trabalho que permite administrar casa e filhos”.
- “Tempo livre para conviver com família e amigos”.
- “Tempo para realizar atividades de lazer”.
- “Tempo para estudar no trabalho”.

Apresentam-se também algumas manifestações dos trabalhadores que retratam a relação entre localização da instituição (que se insere no fator “condições de trabalho”) e a conciliação com a vida pessoal/familiar:

- “Proximidade com minha família”.
- “Proximidade de minha residência, o que me afasta de engarrafamentos, trânsito e poluição a ele associada. Poder almoçar em casa com minha família, todo dia, por exemplo”.

Não foram tão significativos os aspectos geradores de mal-estar citados pelos trabalhadores com relação a este fator, o que pode indicar que estes possuem uma visão

positiva sobre o sentido e o significado de seu trabalho e também sobre a imagem da instituição, conforme descrição anterior dos aspectos geradores de bem-estar. Já na amostra de representantes institucionais parece haver uma percepção mais negativa, sendo apontado que os trabalhadores não percebem sentido e significado em seu trabalho e apresentam baixa energia, baixa dedicação, insatisfação, cansaço, desmotivação, falta de comprometimento e desinteresse pelo trabalho. É possível considerar que tais aspectos indicados pelos representantes institucionais possam ser não as causas do mal-estar aos trabalhadores, mas sim efeitos de aspectos geradores de mal-estar presentes no contexto de trabalho, apontados nos fatores abordados anteriormente. Além disso, observou-se que os trabalhadores participantes da pesquisa citaram significativamente o baixo comprometimento de colegas como aspecto gerador de mal-estar, o que demonstra que causas e efeitos encontram-se entrelaçados.

Assim como observado nos aspectos geradores de bem-estar, também se identifica na abordagem de aspectos geradores de mal-estar a relação entre vida pessoal/familiar e horas de trabalho, conforme é possível observar nas citações de trabalhadores apresentadas abaixo:

- “Jornada de trabalho de 8h/dia, que dificulta a realização de outras atividades e convívio familiar, além de ser cansativa e desgastante”.
- “Invasão do horário de descanso com solicitações de trabalho”.

Na sexta categoria, na qual foram agrupados os aspectos não pertinentes aos cinco fatores listados, foram observadas algumas poucas citações em ambas as amostras quanto à cultura organizacional de forma geral, seja como geradora de bem-estar ou de mal-estar. De acordo com Ferreira (2011a), todos os demais fatores listados encontram-se inseridos na cultura organizacional, atuando esta de maneira transversal aos elementos que estruturam os contextos de trabalho e sendo, portanto, estratégica para a interpretação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Nesta última categoria também foram enquadradas citações dos participantes quanto a ações que poderiam ser mais associadas a uma perspectiva assistencialista da QVT, por não intervirem diretamente no contexto de trabalho, sendo apontadas como geradoras de bem-estar, como: ginástica laboral; confraternizações e comemorações; plano de saúde e plano odontológico; atividades físicas, culturais, esportivas e de lazer; alimentação saudável. Tais ações foram citadas de forma mais significativa pelos representantes institucionais, porém, observa-se que na amostra de trabalhadores também é atribuída relevância a estas.

Também como aspectos geradores de mal-estar foram citadas por ambas as amostras questões relativas a ações de Qualidade de Vida no Trabalho e inclusive dificuldades para sua realização. Tanto trabalhadores quanto representantes institucionais citaram a falta de ações com foco em QVT e bem-estar e a indiferença e descaso institucional

e de gestores quanto à QVT. De forma secundária, foi citada a ausência de atividades físicas, de lazer e de confraternização.

4.4.3 Sentimentos vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores

Os participantes foram questionados quanto aos sentimentos vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores.

A partir da contabilização das alternativas assinaladas, constatou-se, conforme retratado no Gráfico 16, que a maior parte dos sentimentos assinalados por ambas as amostras são positivos.

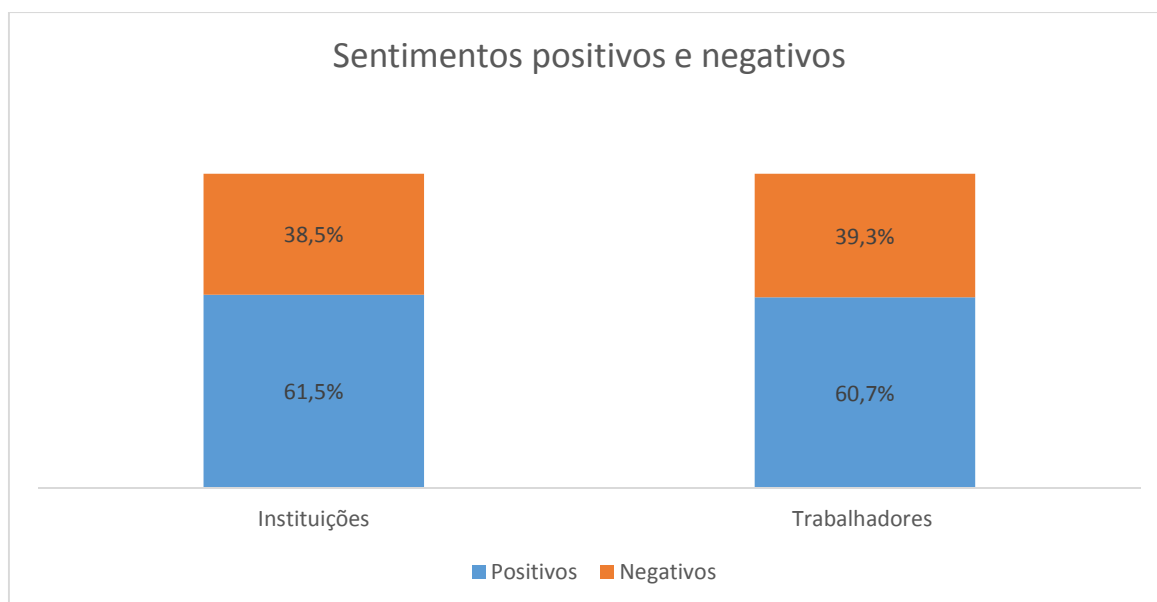


Gráfico 16 - Porcentagem de sentimentos positivos e negativos assinalados pelos participantes.
Fonte: Pesquisa de campo.

No Gráfico 17 são especificados os sentimentos mais assinalados pelos representantes institucionais. Nele, destaca-se em percentual elevado (77,5%) o sentimento de amizade, o qual se relaciona diretamente às relações socioprofissionais, delimitadas como uma das três dimensões essenciais para a Qualidade de Vida no Trabalho, juntamente às condições e à organização do trabalho (FERREIRA et al., 2009; FERREIRA, 2011a).

Em porcentagem consideravelmente menor (57,5%) o segundo sentimento mais assinalado pelos representantes foi o cansaço, um sentimento negativo relacionado à organização do trabalho.

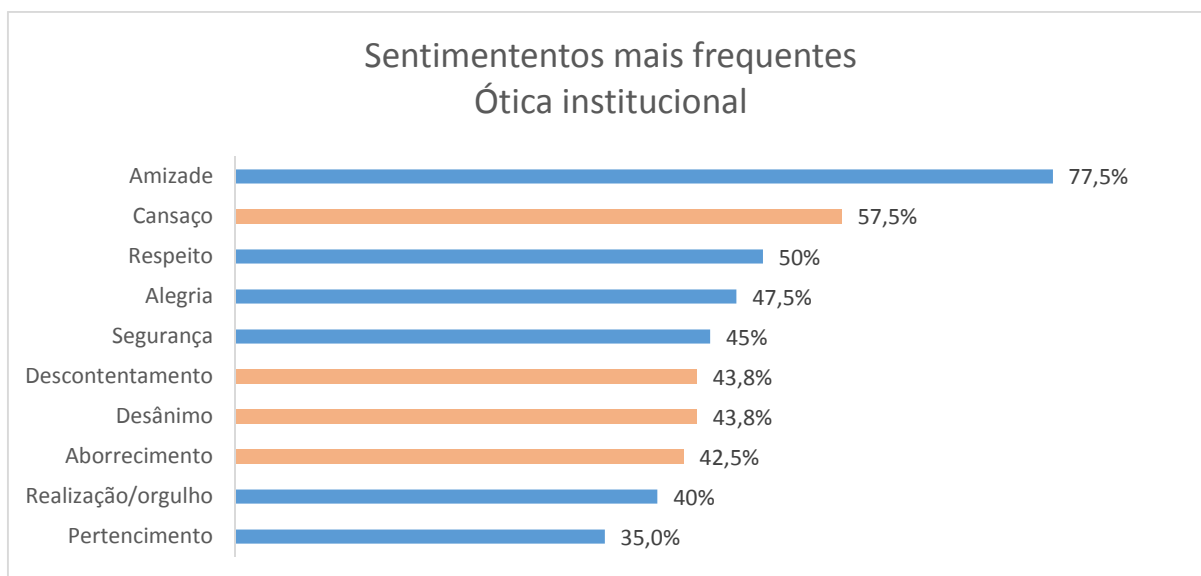


Gráfico 17 - Sentimentos mais vivenciados pelos trabalhadores na ótica dos representantes institucionais.

Fonte: Pesquisa de campo.

Por meio do Gráfico 18 observa-se que os mesmos sentimentos percebidos pelos representantes institucionais são também os vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores participantes da pesquisa: amizade (62,9%) e cansaço (49,9%).

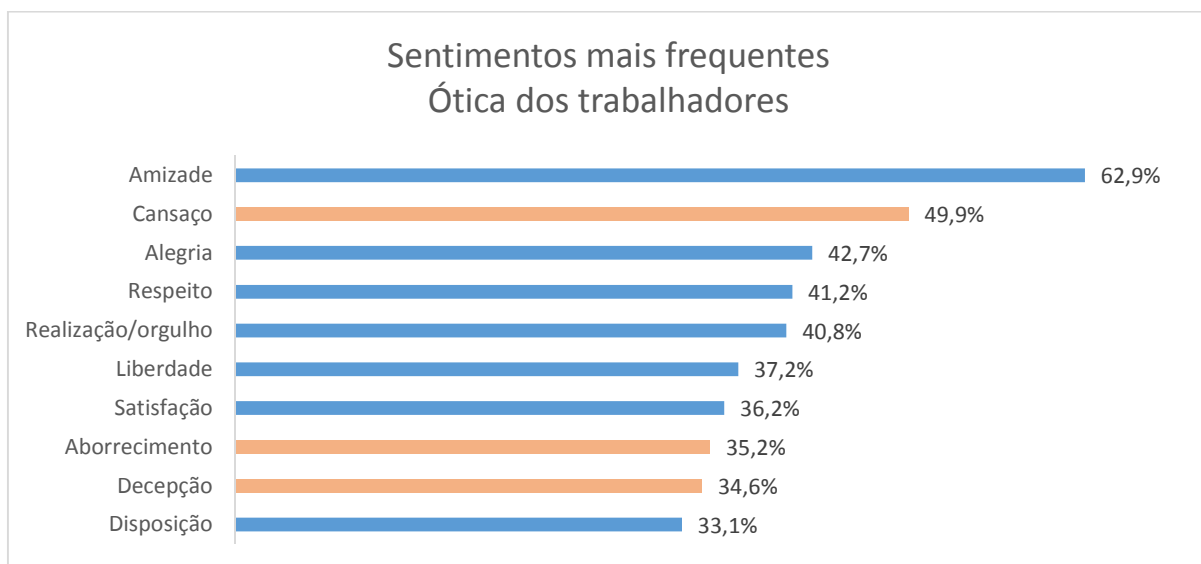


Gráfico 18 - Sentimentos mais vivenciados pelos trabalhadores.

Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se que tanto nas respostas dos representantes institucionais quanto dos trabalhadores predominam entre os sentimentos mais assinalados aqueles associados a bem-estar. No caso dos trabalhadores o número de sentimentos positivos entre os dez mais assinalados é ainda maior que nos casos dos representantes institucionais. Porém, constata-

se que os percentuais apresentados pelos trabalhadores são inferiores aos dos representantes institucionais.

Com exceção dos dois sentimentos mais assinalados (amizade e cansaço) e de outros que aparecem nas duas amostras, apesar de em classificações diversas (respeito, alegria, realização/orgulho, aborrecimento), identificam-se diferenças entre as respostas fornecidas pelas duas categorias de atores institucionais. Trabalhadores apontaram como sentimentos positivos frequentes liberdade, satisfação e disposição, enquanto os representantes institucionais citaram segurança e pertencimento. Dentre os sentimentos negativos, aparece entre os mais citados pelos trabalhadores a decepção. Já para os representantes institucionais, destacam-se o descontentamento e o desânimo.

Algumas manifestações de representantes institucionais sugerem que os sentimentos vivenciados com maior frequência podem divergir de acordo com as categorias funcionais dos trabalhadores:

- “Como a área fim da [instituição] possui variáveis diferentes em relação à área meio, optei em responder levando em consideração a área finalística. No que diz respeito à área meio, tem-se: descontentamento e incômodo, do lado negativo; e não possui (em linhas gerais), estima, pertencimento e satisfação”.
- “Não é possível generalizar, temos, pelo menos, 3 grupos com sentimentos diferentes: técnicos-administrativos antigos, técnicos-administrativos novos e docentes, cada qual com suas vivências positivas e negativas”.

Além disso, falas tanto de trabalhadores quanto de representantes ressaltam que diferentes sentimentos são vivenciados em diferentes situações:

- “É da natureza do ser humano sentir todos os sentimentos citados, em dias alternados e por motivos diferentes. Somente robôs são constantes” (Representante institucional).
- “Os aspectos positivos são relacionados à vivência em sala de aula (sou docente) e os negativos, relacionados à gestão” (Trabalhador).

De qualquer forma, observa-se predominância de sentimentos positivos na percepção de ambas as amostras.

4.4.4 Custo Humano do Trabalho: nível de exigências físicas, cognitivas e afetivas

Com relação à intensidade das exigências que incidem sobre os trabalhadores, verifica-se no Gráfico 19 que na percepção de ambas as amostras as exigências cognitivas (atenção, memória, aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão) são as mais

altas nas instituições pesquisadas. Já as exigências físicas (posturas, gestos, deslocamentos, força física) são as que apresentam nível de incidência mais baixo. As exigências afetivas (reações afetivas, sentimentos, estado de humor) são percebidas em nível intermediário.

Todos os três tipos de exigências foram percebidos de forma mais branda pelos representantes institucionais que pelos trabalhadores.

Nesta questão a opção “não sei responder” foi assinalada de forma inexpressiva pelos participantes.

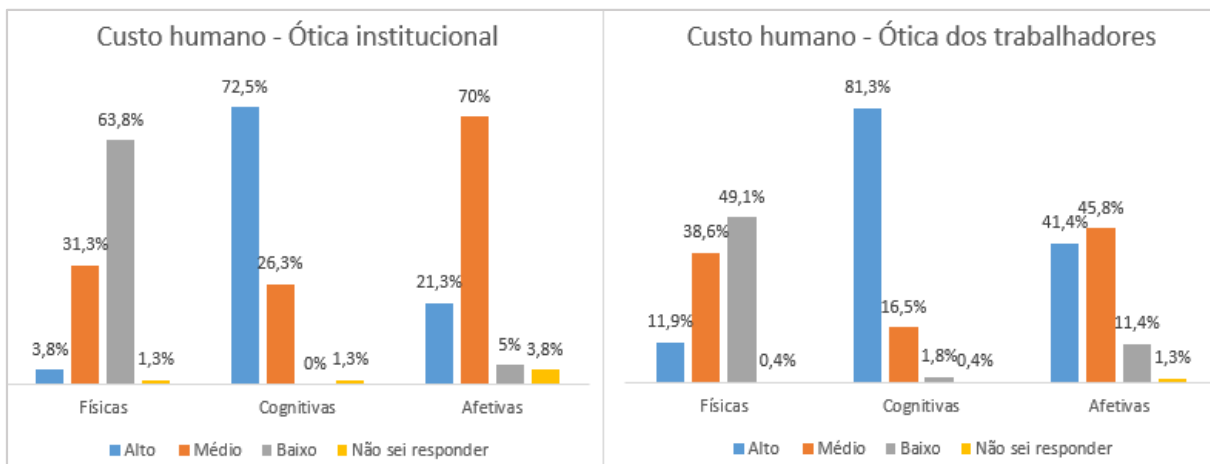


Gráfico 19 - Nível de exigências que incidem sobre os trabalhadores.

Fonte: Pesquisa de campo.

4.4.5 Estratégias de Mediação

Buscou-se também identificar junto aos participantes as estratégias disponíveis aos trabalhadores para mediação das exigências que incidem sobre eles. Dentre tais estratégias, são destacadas, com base na ênfase dada a estas pela literatura científica, a participação nas decisões institucionais relevantes e a possibilidade de livre organização de seu próprio trabalho.

Constata-se por meio do Gráfico 20 que ambas as amostras consideram que os trabalhadores participam pouco da tomada de decisões institucionais relevantes. Os representantes institucionais percebem esta baixa participação de forma ainda mais significativa que os próprios trabalhadores. Por outro lado, uma maior porcentagem de trabalhadores considera que não é chamada a participar da tomada de decisões.

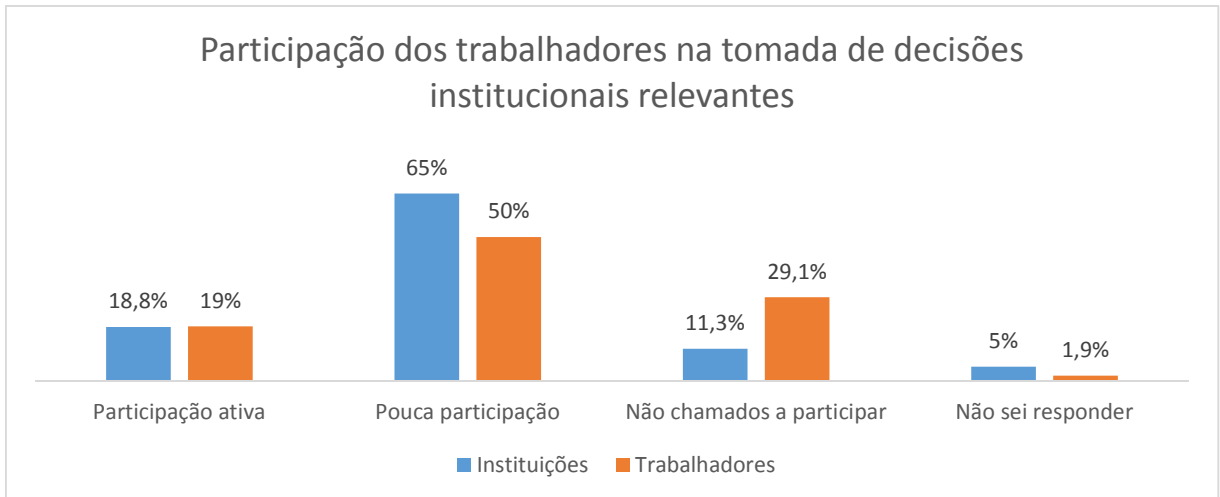


Gráfico 20 - Participação dos trabalhadores na tomada de decisões institucionais relevantes.
Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à possibilidade de livre organização do trabalho por parte dos próprios trabalhadores (pausas, ritmo, prioridades), verifica-se que estes possuem uma percepção consideravelmente mais elevada sobre tal possibilidade que os representantes institucionais, avaliando-a principalmente como alta (Gráfico 21).

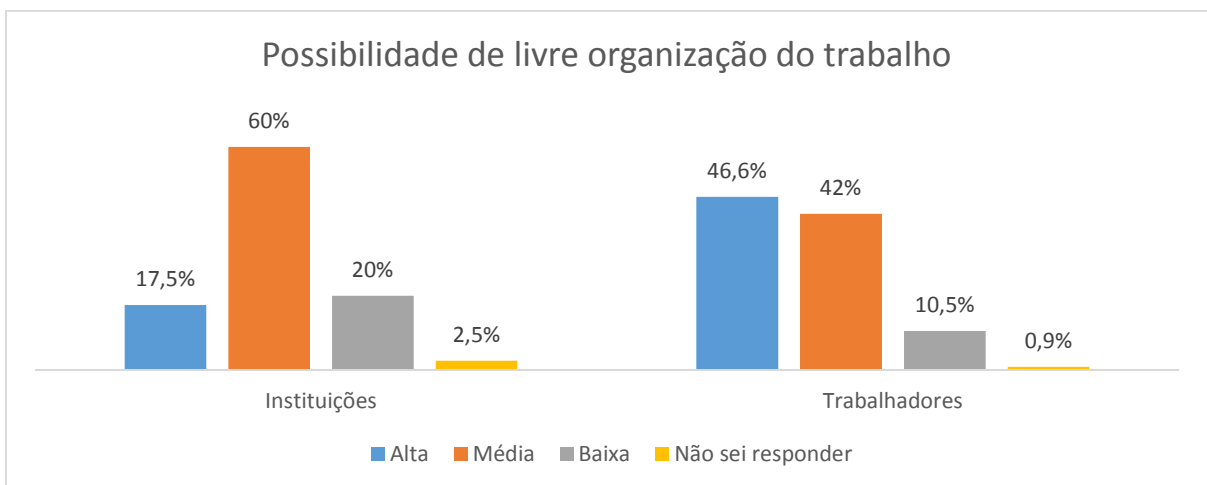


Gráfico 21 - Possibilidade de os trabalhadores organizarem livremente seu trabalho.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.4.6 Correlações entre nível geral de QVT, exigências e estratégias de mediação

Tendo em vista a inter-relação, apontada na literatura científica, entre Qualidade de Vida no Trabalho, exigências que incidem sobre os trabalhadores (Custo Humano do Trabalho – CHT) e estratégias disponíveis a estes para lidar com tais exigências (DEJOURS, 2010;

CARNEIRO; FERREIRA, 2007; FERREIRA, 2011a), buscou-se neste estudo identificar de que forma estas variáveis se relacionam na Administração Pública Federal.

Buscou-se, inicialmente, focar as possíveis correlações entre o nível de QVT percebido pelos trabalhadores e os tipos e intensidades de exigências que incidem sobre estes. Por meio dos dados apresentados na Tabela 13 é possível identificar que os níveis de QVT demonstram ser inversamente proporcionais aos níveis de exigências físicas que incidem sobre os trabalhadores, ou seja, um alto nível de QVT associa-se a um baixo nível de exigências físicas. Já as exigências cognitivas e as exigências afetivas aparentam não influir de forma tão significativa sobre o nível de QVT, já que estas se mantêm em níveis similares tanto na visão de trabalhadores que percebem alta QVT, quanto na dos que consideram sua QVT média ou baixa.

Tabela 14 - Correlação entre nível de QVT e exigências que incidem sobre os trabalhadores.

Tipo de exigência	Nível de exigência	Nível de QVT							
		Alta		Média		Baixa		Não sei	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Físicas	Alta	6	5,8%	31	9%	41	19,2%	2	13,3%
	Média	36	35%	144	42%	76	35,7%	4	26,7%
	Baixa	61	59,2%	166	48,4%	95	44,6%	9	60%
	Não sei	0	0%	2	0,6%	1	0,5%	0	0%
Cognitivas	Alta	86	83,5%	276	80,5%	176	82,6%	10	66,7%
	Média	16	15,5%	61	17,8%	29	13,6%	5	33,3%
	Baixa	1	1%	4	1,2%	7	3,3%	0	0%
	Não sei	0	0%	2	0,6%	1	0,5%	0	0%
Afetivas	Alta	48	46,6%	138	40,2%	90	42,3%	3	20%
	Média	42	40,8%	168	49%	91	42,7%	8	53,3%
	Baixa	12	11,7%	34	9,9%	30	14,1%	1	6,7%
	Não sei	1	1%	3	0,9%	2	0,9%	3	20,0%

Fonte: Pesquisa de campo.

Em seguida buscou-se identificar possíveis correlações entre níveis de QVT e as estratégias disponíveis aos trabalhadores para lidar com as exigências que sobre eles incidem (Estratégias de Mediação Individual e Coletiva – EMIC). Foram enfocadas as duas estratégias delimitadas para este estudo com base na importância a elas atribuída pela literatura científica: participação na tomada de decisões institucionais relevantes e possibilidade de livre organização do trabalho.

Na Tabela 14 verifica-se correlação diretamente proporcional entre níveis de QVT e participação ativa na tomada de decisões institucionais relevantes. Entretanto, observa-se que

a variável que mais demonstra relacionar-se a níveis mais baixos de QVT é a percepção de não ter sido chamado a participar de tais decisões.

Tabela 15 - Correlação entre nível de QVT e participação dos trabalhadores na tomada de decisões institucionais.

Nível de participação em decisões institucionais	Nível de QVT							
	Alta		Média		Baixa		Não sei	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Participo ativamente	31	30,1%	78	22,7%	19	8,9%	0	0%
Participo pouco	53	51,5%	183	53,4%	94	44,1%	7	46,7%
Não sou chamado a participar	18	17,5%	76	22,2%	95	44,6%	7	46,7%
Não sei	1	1%	6	1,7%	5	2,3%	1	6,7%

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados apresentados na Tabela 15 também vêm a confirmar a importância das Estratégias de Mediação para a Qualidade de Vida no Trabalho. Ao focar-se a possibilidade de livre organização do trabalho constata-se que quanto mais alta a percepção de tal possibilidade, mais alta a percepção de QVT.

Tabela 16 - Correlação entre nível de QVT e possibilidade de livre organização do trabalho.

Possibilidade de livre organização do trabalho	Nível de QVT							
	Alta		Média		Baixa		Não sei	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Alta	76	73,8%	164	47,8%	70	32,9%	4	27%
Média	26	25,2%	155	45,2%	94	44,1%	8	53%
Baixa	1	1,0%	24	7,0%	43	20,2%	3	20%
Não sei	0	0,0%	0	0,0%	6	2,8%	0	0%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nesse sentido, conclui-se que, em consonância com o descrito na literatura científica, a Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições pesquisadas relaciona-se às exigências que incidem sobre os trabalhadores e às estratégias disponíveis para lidar com estas. A percepção de alta QVT demonstra associar-se a: baixo nível de exigências físicas; percepção de ter sido

chamado a participar das decisões institucionais relevantes (mesmo que a participação efetiva seja predominantemente pouca) e alta possibilidade de livre organização do trabalho.

Os resultados relatados até então, respondem aos objetivos específicos 1, 2 e 3 e serão a base de sustentação para o atendimento dos objetivos específicos 4, 5 e 6, os quais serão discutidos nos subcapítulos a seguir.

Síntese das análises deste subcapítulo: percepção de QVT dos participantes

Verifica-se que o nível geral de QVT percebido por ambas as amostras é médio, sendo também considerável o percentual de participantes que apontaram para uma baixa QVT.

Com relação aos aspectos geradores de bem-estar e de mal-estar aos trabalhadores, verificou-se que a maior parte dos aspectos citados por ambas as amostras puderam ser agrupados nas categorias delimitadas por Ferreira (2011a): condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho; relações socioprofissionais; reconhecimento e crescimento profissional; elo trabalho vida-social. Tal resultado confirma os apontamentos do referido autor de que são estes os fatores que se encontram no cerne das vivências de bem-estar e de mal-estar.

No geral, os aspectos citados por trabalhadores e representantes institucionais se assemelharam e os aspectos geradores de mal-estar foram o oposto dos citados como geradores de bem-estar.

Na categoria condições de trabalho e suporte organizacional são citados aspectos referentes a estabilidade, remuneração, infraestrutura física, recursos materiais, benefícios, instrução e apoio, segurança e localização da instituição.

Com relação à organização do trabalho, destacam-se as menções à jornada de trabalho e horários de trabalho; participação; autonomia, atuação dos gestores, distribuição adequada das tarefas; igualdade de tratamento.

Quanto às relações socioprofissionais, foram enfatizadas as relações estabelecidas com a chefia imediata e os colegas de equipe; o clima organizacional; a comunicação/diálogo e os valores voltados à coletividade, como coleguismo, harmonia, cooperação. Como a maior parte dos trabalhadores participantes atuam em Instituições Federais de Ensino (IFE) foi também bastante valorizado o relacionamento com os estudantes, sendo este apontado predominantemente como gerador de bem-estar.

No fator reconhecimento e crescimento profissional destacam-se os elogios e os incentivos advindos de chefias e colegas, sendo os incentivos financeiros apontados de forma secundária. Foram citadas também as oportunidades de aprendizado e as perspectivas de

carreira. Na amostra de trabalhadores também foram mencionados temas como criatividade, inovação, desafios, os quais não foram citados pelos representantes institucionais.

No que se refere ao elo trabalho-vida social foram citados pontos como significado do trabalho, orgulho da instituição, motivação, autoestima, crescimento pessoal. Os itens relativos a este fator foram vistos de forma mais positiva pelos trabalhadores que pelos representantes institucionais.

Diante disso, é possível considerar que baixa energia, baixa dedicação, insatisfação, cansaço, desmotivação, falta de comprometimento e desinteresse, os quais foram percebidos pelos representantes institucionais, constituem-se não em causas de mal-estar aos trabalhadores, mas sim em efeitos de outros aspectos presentes no contexto de trabalho (possivelmente os que foram categorizados nos demais fatores). Observou-se ainda que os trabalhadores citaram significativamente o baixo comprometimento de colegas como aspecto gerador de mal-estar, o que demonstra interdependência entre causas e efeitos.

Nessa categoria também se enquadram aspectos relativos à conciliação entre vida laboral e pessoal. Embora poucos elementos tenham sido categorizados neste tema, ressalta-se que são verificadas interferências sobre ele de aspectos incluídos em outros fatores, como jornada e horários de trabalho (Fator organização do trabalho) e localização da instituição (Fator condições de trabalho) associados a mais tempo para vida pessoal/familiar.

Foi também observada inter-relação quanto às relações socioprofissionais, organização do trabalho e crescimento ao ser apontado que a convivência e a atuação junto a pessoas com capacidade profissional é vista como impulsionadora de justa divisão do trabalho, aprendizado e satisfação.

Com relação aos aspectos geradores de bem-estar e mal-estar também chama a atenção o maior nível de detalhamento apresentado pelos trabalhadores. Estes demonstraram valorizar características específicas de seu ambiente físico de trabalho (climatização, limpeza, etc.) e até mesmo itens que, à primeira vista, poderiam ser considerados secundários (como a disponibilização de café, por exemplo). Também destacaram a importância das pausas, momentos de descanso e confraternização cotidiana; citaram a redução da jornada de trabalho de 40h para 30h semanais como promotora de bem-estar; detalharam características desejáveis em um gestor (Ex: compreensão, acessibilidade, abertura a ideias); entre outros.

Embora em menor frequência com relação aos demais aspectos citados, verificou-se na amostra de representantes institucionais, em comparação à amostra de trabalhadores, maior apontamento das próprias ações de QVT de cunho assistencialista como geradoras de bem-estar e sua ausência associada a mal-estar.

Foi significativamente citada como geradora de bem-estar pelos trabalhadores a amizade e, por ambas as amostras, o respeito, os quais também são apontados entre os dez

sentimentos mais vivenciados pelos trabalhadores, tanto na visão dos próprios quanto na dos representantes institucionais.

Os sentimentos apontados como mais frequentes por ambas as amostras são majoritariamente positivos. Entretanto, destaca-se entre os sentimentos negativos mais citados por trabalhadores e representantes institucionais o cansaço, o qual pode estar relacionado a aspectos citados como geradores de mal-estar como as jornadas de trabalho extensas e inflexíveis; a sobrecarga de trabalho e a gestão baseada em cobranças excessivas, pressão e prazos curtos.

Tal relação reforça-se por meio da percepção dos participantes de que as exigências cognitivas são as que incidem de forma mais significativa sobre os trabalhadores, seguidas das afetivas, enquanto as exigências físicas são vistas como baixas. Assim, pode-se apontar que o cansaço vivenciado pelos trabalhadores nas instituições pesquisadas relaciona-se ao esforço mental, muito mais que ao esforço físico.

Destaca-se ainda que os representantes institucionais apresentaram tendência a visualizar de forma mais branda todos os três tipos de exigências. Por outro lado, surpreendentemente, os trabalhadores perceberam de forma superior a possibilidade de organizar livremente seu trabalho (pausas, ritmo, prioridades), a qual constitui em importante estratégia para lidar com as exigências que incidem sobre eles. Já com relação à estratégia de participação nas decisões institucionais relevantes, ambas as amostras concordam que a participação é majoritariamente baixa, sendo que boa parte dos trabalhadores também considera que não é chamada a participar.

A correlação entre estas três variáveis (nível geral de QVT, exigências e estratégias de mediação) confirma-se por meio da constatação de que um nível mais alto de QVT demonstra associar-se a: baixo nível de exigências físicas; percepção de ter sido chamado a participar das decisões institucionais relevantes (mesmo que a participação efetiva seja predominantemente pouca) e alta possibilidade de livre organização do trabalho.

Por fim, destaca-se que foi pouco significativo o número de participantes que não responderam ou que assinalaram a opção “não sei responder” nas questões abordadas neste subcapítulo, o que indica segurança destes para se manifestar sobre estes temas.

4.5 CLASSIFICAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM

Neste subcapítulo as ações e concepções apresentadas nos subcapítulos anteriores serão classificadas quanto a seu alinhamento à abordagem preventiva ou à abordagem assistencialista da QVT.

A fim de viabilizar esta classificação, foram delimitados, a partir da literatura científica, nove fatores que caracterizam uma abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho, a saber: enfoque na transformação do contexto de trabalho; impacto das ações realizadas sobre os fatores causadores de mal-estar no trabalho; constância das ações realizadas; concepção não mecanicista de conceitos-chave; visão da QVT como responsabilidade de todos; equilíbrio entre os elementos da tríade produção-usuários-trabalhadores; consideração de aspectos relevantes para uma atuação centrada no trabalhador; realização de etapas fundamentais, contando com a participação dos trabalhadores; abrangência ampla. As discussões referentes a este conjunto de fatores são expostas a seguir.

Constata-se que as conceituações de Qualidade de Vida no Trabalho apresentadas pelos participantes de ambas as amostras revelam forte alinhamento à uma visão preventiva, pois enfocam principalmente o bem-estar do trabalhador, relacionando-o a aspectos do contexto de trabalho, bem como considerando a indissociabilidade entre trabalho e vida pessoal. Nesse sentido, as conceituações apresentadas também associam a QVT à conciliação entre o bem-estar e as necessidades pessoais dos trabalhadores aos objetivos institucionais e à utilidade social, trazendo assim uma visão de “produtividade saudável” e valorizando a tríade trabalhador-produção-compromisso social.

Quanto aos resultados almejados com a realização de ações com foco em QVT e aos indicadores utilizados para embasá-las, também se verifica uma forte ênfase no trabalhador. Entretanto, ao serem analisadas mais detalhadamente tais questões, articulando-as também às atividades predominantemente realizadas, verifica-se que tal ênfase recai principalmente sobre a redução de doenças.

A despeito da ausência de doenças ser um aspecto relevante para que haja Qualidade de Vida no Trabalho, é preciso considerar que esta, bem como o próprio conceito de saúde, conforme preconizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), não se restringem à ausência de doenças, e sim referem-se a um “estado de completo bem-estar físico, mental e social” (ABREU, 2005).

Embora os representantes institucionais apontem a vivência predominante e duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores como o principal resultado a ser alcançado com as ações de QVT realizadas, assim como visualizem como significativa a utilização como embaixadores destas ações os aspectos relevantes para uma abordagem preventiva centrada nos trabalhadores, os próprios trabalhadores demonstram não compartilhar de tais percepções, já que assinalaram estas questões em percentuais bastante reduzidos.

Na análise das concepções dos participantes quanto aos conceitos-chave de trabalho, instituição e ser humano, verificou-se justamente quanto a este último uma maior concordância com as afirmativas de cunho mecanicista, sendo que quanto aos dois primeiros

houve um nível de concordância bastante baixo nesse sentido. Com relação à concepção de ser humano, foram observadas posições conflitantes: por um lado, concepção mecanicista na analogia de trabalhadores a peças de engrenagem, equiparando-os a elementos objetivos, e, por outro, concepção sistêmica quanto à indissociabilidade entre planejamento e execução. Além disso, houve considerável grau de concordância quanto à predefinição e pré-formatação dos papéis dos trabalhadores, o que também conflita com a crença na indissociabilidade entre planejamento e execução, a qual ocasiona que os papéis venham a ser construídos a partir da atuação do trabalhador. Nesse caso, chama a atenção o fato de que são os trabalhadores a apresentar uma mais acentuada visão “coisificada” a respeito de si próprios.

No que se refere à responsabilidade pela QVT, aproximadamente metade dos representantes institucionais concordou com a responsabilização dos indivíduos por sua própria QVT, enquanto aproximadamente metade dos trabalhadores concordou que a responsabilidade institucional quanto à QVT consiste na oferta de atividades compensatórias, o que demonstra que ambas as amostras se encontram divididas com relação à responsabilização pela QVT.

Há a possibilidade de que a outra metade de integrantes das amostras vislumbre outras responsabilidades institucionais, conforme indicado na questão aberta de definição de QVT, na qual foi consideravelmente mencionada a responsabilidade institucional quanto à realização de ações, medidas, políticas e preceitos de gestão voltados à QVT, enquanto a responsabilização dos indivíduos foi pouco abordada.

Por outro lado, as poucas menções aos indivíduos nessa questão e na que aborda especificamente quem são os responsáveis pela QVT nas instituições pesquisadas, apontam num sentido pouco desejável a uma abordagem preventiva, já que coloca a responsabilidade pela QVT exclusivamente sobre a instituição, mais especificamente sobre a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas. Dessa forma, a QVT não é concebida como uma responsabilidade de todos, envolvendo os diversos atores institucionais, o que inclui os trabalhadores de todas as categorias funcionais e os gestores de todos os níveis.

Embora a responsabilização dos indivíduos seja vista como baixa nestas questões, as atividades predominantemente realizadas não se concentram diretamente na transformação do contexto de trabalho, mas sim na restauração do corpo e da mente do trabalhador, associando-se, assim, a uma perspectiva assistencialista da QVT.

As medidas integradas voltadas à transformação do contexto de trabalho, base para uma abordagem preventiva da QVT, embora ressaltadas pelos representantes institucionais como sendo uma das ações mais realizadas, ainda que de forma esporádica, são consideradas inexistentes por grande parte dos trabalhadores.

O foco na transformação do contexto de trabalho é apontado pelos respondentes como o principal objetivo das ações de QVT realizadas nas instituições, seguido da adaptação

do trabalho ao trabalhador e a redução dos fatores causadores de mal-estar no trabalho, sendo todos eles objetivos associados a uma perspectiva preventiva da QVT. Entretanto, considerando-se que somente o objetivo de atuar de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho foi contundentemente apontado pelos representantes institucionais e que a realização de tal objetivo depende da realização dos outros dois, não é possível considerar que exista alinhamento a uma abordagem preventiva. Essa consideração se reforça também pela constatação de que os trabalhadores têm uma percepção bastante reduzida de que estes seriam os objetivos das ações de QVT realizadas. Além disso, é preciso considerar a possibilidade que os participantes tenham respondido com base no que gostariam que fossem os objetivos e resultados das ações de QVT e não no que efetivamente percebem com relação a estes.

Confirmando que na prática as ações realizadas nas instituições não levam à transformação do contexto de trabalho, constata-se que estas, principalmente na ótica dos trabalhadores, apresentam pouco impacto sobre os fatores causadores de mal-estar no trabalho.

De forma geral, os trabalhadores tiveram uma percepção mais reduzida que os representantes institucionais quanto à existência de ações voltadas à QVT nas instituições e assinalaram com significativa frequência a opção “não sei responder” nas diversas perguntas do questionário.

Essa menor percepção dos trabalhadores quanto à existência de ações de QVT nas instituições, bem como a sua dificuldade em apontar, por exemplo, quais seriam seus objetivos, resultados, indicadores e responsáveis, pode relacionar-se ao não cumprimento das etapas necessárias para uma atuação preventiva da QVT, a saber: diagnóstico, política de QVT e programa de QVT.

A política e programa consistem em documentos escritos nos quais se dá transparência e clareza quanto aos diversos aspectos inerentes à atuação em QVT a ser realizada na instituição. Na política são abordadas as diretrizes que dão sustentação à QVT na instituição e no Programa de QVT são descritas as ações concretas a serem executadas (FERREIRA, 2011a).

Verifica-se que nas instituições pesquisadas as etapas de elaboração de política e de programa ocorrem em frequência significativamente inferior à etapa inicial, o diagnóstico. Além disso, todas as etapas realizadas contam com pouca participação dos trabalhadores, sendo inclusive pouco percebida por estes a sua realização. Os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo indicam que mesmo a etapa de diagnóstico não se fundamenta na escuta dos trabalhadores, o que seria essencial para uma atuação em QVT sob uma perspectiva preventiva.

A baixa participação dos trabalhadores na concepção das ações a serem realizadas também demonstra refletir-se nos baixos índices de participação destes nas ações implantadas, o que faz com que estas se distanciem de uma abordagem preventiva, por abrangerem a um número diminuto de trabalhadores. Observa-se que, as ações realizadas são mais voltadas aos servidores estatutários, sendo deixados em plano secundário os trabalhadores pertencentes às demais categorias funcionais. Além disso, mesmo os servidores estatutários visualizam sua participação em tais ações como baixa, apesar de serem a única categoria funcional cuja participação é vista como média a alta pelos representantes institucionais.

Outro critério adotado para identificar o alinhamento das ações realizadas nas instituições à perspectiva preventiva da QVT foi a constância de sua realização. Quanto a este critério, também se observa baixa adesão das ações a uma perspectiva preventiva, já que estas são realizadas predominantemente de forma esporádica nas instituições pesquisadas.

Quanto ao equilíbrio entre produtividade, bem-estar e compromisso social (FERREIRA, 2011b; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009), considera-se que, embora seja positiva a ênfase colocada pelos participantes sobre o bem-estar dos trabalhadores, é preciso considerar também a inter-relação entre estes três aspectos.

Assim, a negligência aos indicadores críticos relativos à esfera da produção (como erros; retrabalho; perda e desperdício de material; danificação de máquinas e equipamentos; queda e redução da produtividade e da qualidade) pode levar a impactos sobre o bem-estar do trabalhador gerando também indicadores críticos nessa esfera (como absenteísmo crônico; acidentes; doenças do trabalho e licenças-saúde; rotatividade) e resultando em impactos sobre os usuários (como queixas e reclamações quanto a qualidade de serviços e produtos; insatisfação de usuários e consumidores), distanciando-se assim do cumprimento do compromisso social que deve ser a base de atuação da Administração Pública (FERREIRA, 2008).

Síntese das análises deste subcapítulo: classificação quanto a abordagem das ações e concepções de QVT

A análise das ações de QVT realizadas nas instituições, bem como das concepções dos atores institucionais, se deu a partir de nove fatores que caracterizam uma abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho, a saber: enfoque na transformação do contexto de trabalho; impacto das ações realizadas sobre os fatores causadores de mal-estar no trabalho; constância das ações realizadas; concepção não mecanicista de conceitos-chave; visão da QVT como responsabilidade de todos; equilíbrio entre os elementos da tríade produção-usuários-trabalhadores; consideração de aspectos relevantes para uma atuação

centrada no trabalhador; realização de etapas fundamentais, contando com a participação dos trabalhadores; abrangência ampla.

Com base nos aspectos apresentados, conclui-se que embora as concepções apresentadas pelos participantes quanto à Qualidade de Vida no Trabalho e aos conceitos-chave que a fundamentam alinhem-se predominantemente a uma abordagem preventiva da QVT, as ações realizadas não atendem aos fatores delimitados, a partir da literatura científica, para que sejam classificadas como preventivas, aproximando-se mais de uma abordagem assistencialista.

4.6 DISCREPÂNCIAS ENTRE ATORES INSTITUCIONAIS

Neste subcapítulo serão relatadas as discrepâncias observadas entre as percepções dos atores institucionais. Serão apresentados em subitens os três enfoques de análise realizados visando identificar tais divergências entre percepções, a saber: entre as duas populações-alvo do estudo (representantes institucionais e trabalhadores); entre trabalhadores, com base em características de seu perfil demográfico (gênero, escolaridade, tipo de atividade, etc.); entre os três perfis de representantes institucionais (responsáveis pela área de gestão de pessoas, responsáveis pela viabilização de ações de QVT e responsáveis por ambas as funções).

4.6.1 Discrepâncias entre percepções das duas populações-alvo do estudo

Tendo em vista que a comparação entre as percepções de representantes institucionais e de trabalhadores constitui-se na base para realização deste estudo, as discrepâncias observadas quanto a elas foram apresentadas nos subcapítulos anteriores.

A título de síntese, é possível apontar que, nesse sentido, a principal divergência observada é que as percepções dos representantes institucionais quanto às ações de QVT desenvolvidas nas instituições demonstram-se consideravelmente mais favoráveis que aquelas demonstradas pelos trabalhadores. Embora na maior parte dos aspectos investigados observe-se certa concordância entre as amostras, a porcentagem em que os trabalhadores concordam com estes é bastante inferior.

Os representantes institucionais apresentaram percepção consideravelmente mais elevada quanto a todos os aspectos abordados na caracterização das ações de QVT

realizadas: presença de ações voltadas à QVT; frequência de realização de atividades; participação dos trabalhadores nestas ações (especialmente os servidores estatutários); seus objetivos; resultados almejados e indicadores; realização de etapas e participação dos trabalhadores nestas; consideração de aspectos relevantes para uma atuação em QVT com foco no trabalhador.

A única exceção a esse padrão é que os trabalhadores que exercem função de gestão em nível estratégico perceberam sua participação nas ações de QVT de maneira superior à percebida pelos representantes institucionais.

Chama também a atenção o fato de que os representantes institucionais consideram que os servidores estatutários são os únicos a ter participação média-alta nas ações realizadas, porém, na visão deles próprios, sua participação é baixa, assim como a percebida pelos trabalhadores das demais categorias funcionais.

Já quanto às concepções dos participantes com relação aos conceitos-chave para uma atuação em QVT sob uma abordagem preventiva, observou-se que os trabalhadores, embora com menor divergência percentual que a verificada na caracterização das ações de QVT realizadas, apresentaram uma maior tendência a concordar com as afirmativas de cunho mecanicista presentes no questionário quanto aos conceitos de ser humano, trabalho e instituição.

Quanto ao conceito de QVT, observou-se que na questão fechada que abordava este tema, os representantes institucionais apresentaram maior concordância com a afirmativa que aponta que cada indivíduo é responsável por alcançar e preservar sua QVT, enquanto os trabalhadores concordaram mais com a afirmativa que coloca como responsabilidade institucional quanto à QVT a oferta de atividades compensatórias.

Na questão que solicitava aos participantes uma conceituação dissertativa de Qualidade de Vida no Trabalho, as respostas apresentadas por trabalhadores e representantes institucionais foram bastante similares, enfocando primordialmente o bem-estar do trabalhador, atrelando-o a aspectos do contexto de trabalho e valorizando uma produtividade saudável, por meio da conciliação entre as necessidades pessoais e os objetivos institucionais.

Com relação à percepção dos participantes quanto ao nível geral de Qualidade de Vida no Trabalho, houve forte similaridade entre as duas amostras de atores institucionais, sendo praticamente iguais as porcentagens atribuídas por cada uma delas a cada um dos níveis (alto, médio, baixo), predominando em ambas a percepção de um nível médio.

No que se refere aos aspectos geradores de bem-estar e mal-estar aos trabalhadores, ambas as amostras apontaram aspectos relativos a cinco categorias principais: condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho; relações socioprofissionais; reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social. As

diferenças observadas neste item relacionam-se principalmente ao maior nível de detalhamento apresentado pelos trabalhadores e à citação destes de aspectos não citados pelos representantes institucionais (ex: localização da instituição e relação com os estudantes vistos como geradores de bem-estar).

Uma divergência bastante significativa observada nas visões dos integrantes de ambas as amostras se refere ao sentido do trabalho, o qual se insere na categoria “elo trabalho-vida social”. Os representantes institucionais consideram que os trabalhadores não veem sentido ou significado em seu trabalho, apresentam baixa energia, baixa dedicação, insatisfação, entre outros aspectos relacionados a mal-estar. Por outro lado, os trabalhadores apresentaram uma visão mais positiva sobre o sentido de seu trabalho, relatando satisfação, motivação, orgulho, entre outros aspectos relacionados a bem-estar.

As respostas dos participantes quanto aos aspectos geradores de bem-estar e mal-estar também formaram uma sexta categoria, na qual foram agrupados itens que não se enquadravam nas outras cinco. Nessa categoria foram incluídas as citações dos participantes de ações mais associadas a uma perspectiva assistencialista da QVT como aspectos geradores de bem-estar, ou a ausência destas sendo geradora de mal-estar. A citação de tais atividades foi mais acentuada por parte dos representantes institucionais, mas também apresentou relevância na expressão dos trabalhadores.

Com relação aos sentimentos vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores, na percepção de ambas as amostras predominam os sentimentos relacionados a bem-estar. Quanto aos dois sentimentos mais frequentes (amizade e cansaço) houve concordância das amostras, embora com percentuais mais reduzidos por parte dos trabalhadores. Alguns sentimentos apareceram em ambas as amostras, porém, em classificações diversas (respeito, alegria, realização/orgulho e aborrecimento). Além disso, trabalhadores citaram entre os sentimentos positivos mais frequentes liberdade, satisfação e disposição e como negativos a decepção. Já os representantes institucionais citaram segurança e pertencimento, entre os positivos, e descontentamento e desânimo, entre os negativos.

Também no que se refere à responsabilização pela QVT nas instituições pesquisadas observou-se concordância dos participantes de ambas as amostras quanto à responsabilização principal da área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas. Porém, tal responsabilização demonstrou-se consideravelmente mais acentuada por parte dos representantes institucionais, enquanto boa parte dos trabalhadores demonstrou desconhecer quem seriam os responsáveis.

Com relação às exigências que incidem sobre os trabalhadores, há concordância quanto às exigências cognitivas serem as mais altas e as físicas as mais baixas. Porém, todos os três tipos de exigências foram percebidos de forma mais branda pelos representantes institucionais.

Quanto às estratégias de mediação disponíveis aos trabalhadores, ambas as amostras concordaram que os trabalhadores participam pouco da tomada de decisões institucionais relevantes. Nesse caso os representantes institucionais percebem esta baixa participação de forma mais intensa que os próprios trabalhadores. Porém, uma maior porcentagem de trabalhadores considera que não é chamada a participar.

Já com relação à estratégia de mediação referente à possibilidade de livre organização de seu próprio trabalho, surpreende o fato de que os trabalhadores a veem como alta, enquanto os representantes institucionais a percebem como média.

Quanto a abordagem de QVT a qual se alinham as percepções de representantes institucionais e de trabalhadores, discutiu-se no subcapítulo 4.5 que as concepções de ambas as amostras quanto à Qualidade de Vida no Trabalho e conceitos-chave demonstram alinhamento à abordagem preventiva, porém, as ações efetivamente realizadas caracterizam-se por um viés assistencialista. A caracterização das ações como assistencialistas inclusive baseia-se no fato já mencionado de que a percepção dos trabalhadores quanto aos diversos aspectos inerentes a elas é significativamente inferior à dos representantes institucionais, além de que os trabalhadores, ao contrário dos representantes institucionais, assinalaram com grande frequência nas questões a opção “não sei responder”, indicando pouca transparência institucional e pouca participação dos trabalhadores na concepção destas ações.

4.6.2 Discrepâncias entre percepções dos trabalhadores com base em características de seu perfil demográfico

Neste subitem retratam-se as divergências observadas entre as percepções dos integrantes da amostra de trabalhadores, com base em características de seu perfil demográfico. Para viabilizar a análise comparativa de tais percepções e identificar as possíveis divergências entre estas, foram enfocados os seguintes aspectos: nível geral de QVT, custo humano do trabalho e estratégias de mediação. Além destes, também foi analisado o critério participação, tanto na resposta ao questionário utilizado como instrumento de coleta de dados para este estudo quanto nas ações de QVT realizadas nas instituições.

Analisando-se a participação dos trabalhadores nesta pesquisa, constata-se que somente aqueles pertencentes à categoria funcional de servidores estatutários participaram de forma expressiva, respondendo ao questionário sob a ótica dos trabalhadores.

Por meio das respostas coletadas, verifica-se que são justamente os trabalhadores que não são servidores estatutários aqueles que demonstraram maior tendência a considerar

que não são realizadas ações de QVT na instituição onde atuam. A única exceção a esse padrão são os trabalhadores substitutos/temporários, que apresentaram percentual relativamente baixo de consideração de que não são realizadas ações de QVT e significativo percentual de baixa participação nestas.

Com relação à participação dos trabalhadores nas ações de QVT verifica-se que todas as categorias funcionais percebem sua participação nas ações de QVT realizadas como predominantemente baixa, inclusive os servidores estatutários.

A participação de trabalhadores que exercem função de gestão nas ações de QVT também é vista por eles próprios como predominantemente baixa. Entretanto, chama a atenção o fato de que gestores de nível estratégico apresentaram um percentual mais significativo de consideração de sua participação como média-alta, enquanto nos gestores de nível tático-operacional predomina a visão de que sua participação é baixa.

Com relação ao nível geral de QVT, não foram observadas divergências significativas entre as percepções dos trabalhadores a partir da estratificação de acordo com os seguintes critérios: tipo de atividade (fim x meio), exercício de função de gestão (não gestores x gestores tático-operacionais x gestores estratégicos), gênero, raça/cor (brancos x não brancos), tempo de atuação na instituição, renda familiar, tipo de vínculo institucional (servidores estatutários x demais vínculos) e tipo de instituição (Instituições Federais de Ensino x demais tipos de instituições). Assim como observado nos resultados não estratificados, a percepção dos trabalhadores é de que sua QVT é predominantemente média.

Porém, algumas divergências, embora sutis, merecem ser relatadas. Quanto aos trabalhadores que exercem função de gestão em nível estratégico verificou-se tendência a apresentar percepção levemente mais elevada de QVT. Com relação ao tempo de casa, observou-se que trabalhadores que atuam na instituição entre 8 e 15 anos tendem a apresentar nível de QVT levemente mais baixo e aqueles com mais de 22 anos de atuação na instituição QVT levemente mais alta que os demais. Também trabalhadores com renda familiar inferior a R\$3.940,00 tendem a apresentar QVT levemente mais baixa.

Quanto ao tipo de vínculo institucional e ao tipo de instituição, verificou-se que, embora a predominância em ambos os casos seja de uma QVT média, servidores estatutários tendem a apresentar um maior percentual de percepção de QVT alta e baixa que os trabalhadores com outros tipos de vínculo institucional participantes da pesquisa (empregados celetistas, terceirizados, substitutos/temporários). O mesmo ocorre quando comparadas as percepções de trabalhadores que atuam em Instituições Federais de Ensino (IFE) e em outros tipos de instituições participantes (predominantemente empresas públicas): trabalhadores das Instituições Federais de Ensino (IFE) apresentam maior percentual de percepção de QVT alta e baixa.

Ao serem analisadas as respostas dos trabalhadores com base em critérios relacionados à escolaridade, as divergências são um pouco mais perceptíveis. Observa-se que, embora componham uma porcentagem reduzida na amostra (apenas 14 participantes), aqueles cujo nível de escolaridade possuído é Ensino Médio apresentam uma percepção de QVT majoritariamente baixa (50%), sendo que os trabalhadores com escolaridades superiores apresentam nível de QVT predominantemente médio.

Ainda com relação à escolaridade, buscou-se identificar se a relação entre a escolaridade possuída e a escolaridade exigida para o exercício do cargo apresenta possíveis influências sobre o nível de QVT percebido. Para tanto, foram enfocados os níveis de escolaridade exigida de Ensino Médio e de Ensino Superior, que são os que apresentam maior número de representantes na amostra.

Verifica-se, a partir de tal análise, que os trabalhadores cujo grau de escolaridade é Ensino Médio e este é também o nível de escolaridade exigido para o exercício de seu cargo/função, apresentam percepção de QVT predominantemente baixa (53,8%). Já no caso de trabalhadores que exercem cargo/função de nível médio e possuem escolaridade de nível superior ou especialização, a percepção de QVT tende a ser predominantemente média (respectivamente 60% e 56,7%). Por fim, no caso dos trabalhadores que exercem cargo/função de nível médio e possuem mestrado ou doutorado, a QVT volta a ser percebida majoritariamente como baixa (respectivamente 46,2% e 66,7%).

Ao serem enfocados os trabalhadores cujo grau de escolaridade é o Ensino Superior, os níveis de QVT apresentam menos variações. Nesse caso, tanto quando a escolaridade possuída é também Ensino Superior quanto quando é de Especialização ou Mestrado, a percepção do nível de QVT é média (respectivamente 54,5%, 52,4% e 51,5%). A única exceção é o caso de trabalhadores que exercem cargo/função cuja exigência é Ensino Superior e possuem Doutorado, onde o nível de QVT situa-se igualmente dividido entre médio e baixo (40,6%).

Tais resultados relativos à escolaridade podem indicar que, na Administração Pública Federal, a qualificação em até certo nível superior à exigida para o exercício do cargo se reflete em maior enriquecimento de tarefas, levando a uma percepção de maior Qualidade de Vida no Trabalho. Possivelmente após determinado nível (que parece ser a especialização no caso de cargos de nível médio e o mestrado no caso de cargos de nível superior), a própria característica de “engessamento” de cargos existentes no serviço público dificulta a absorção das competências adquiridas por meio da qualificação acadêmica dos trabalhadores.

Levanta-se também a possibilidade de um caráter mais generalista dos cargos de nível médio, enquanto os de nível superior denotam uma conversão a uma área supostamente de interesse do trabalhador e que demanda conhecimentos técnicos especializados, já sendo

uma atuação mais enriquecedora e desafiadora mesmo que o indivíduo possua somente a qualificação mínima exigida para o cargo.

Outro aspecto investigado em busca de divergências entre as percepções dos trabalhadores com base em características de seu perfil demográfico foi o Custo Humano do Trabalho (CHT), ou seja, a intensidade das exigências físicas, cognitivas e afetivas que incidem sobre os trabalhadores no exercício de suas atividades laborais.

Não foram percebidas divergências significativas ao serem comparadas as percepções dos trabalhadores de acordo com as seguintes categorias: tipo de vínculo institucional (servidores estatutários x trabalhadores com outros tipos de vínculo), gênero e cor/raça (brancos x não-brancos). Assim como nos resultados gerais, predomina na análise destes estratos a percepção de que as exigências cognitivas são altas, as físicas são baixas e as afetivas são similarmente distribuídas entre altas e médias.

Entretanto, mesmo que sutis, algumas divergências são dignas de nota. Verificou-se que servidores estatutários tendem a perceber as exigências físicas como mais altas que as percebidas por trabalhadores com outros vínculos institucionais; trabalhadoras do gênero feminino percebem as exigências afetivas como mais altas que as percebidas por trabalhadores do gênero masculino; trabalhadores que se identificam como brancos percebem as exigências cognitivas como mais altas que as percebidas por trabalhadores não-brancos (pardos, pretos, amarelos).

No caso da comparação a partir das características tempo de instituição, tipo de atividade (fim x meio), exercício de função de gestão (não gestores x gestores tático-operacionais x gestores estratégicos) e escolaridade algumas divergências são mais perceptíveis.

Trabalhadores que atuam na instituição entre 15 a 22 anos percebem as exigências físicas como mais altas que os demais (19,5% alta e 43,9% média), enquanto trabalhadores com mais de 22 anos de atuação na instituição percebem significativamente as exigências afetivas como altas (60,4%).

Trabalhadores que exercem atividades-fim tendem a perceber com maior intensidade os três tipos de exigências (físicas, cognitivas e afetivas) que aqueles atuantes na área meio.

A atuação em funções de gestão associa-se à percepção de progressivo aumento de exigências cognitivas, sendo estas percebidas como altas por 77,5% dos trabalhadores que não são gestores, 83,7% dos gestores tático-operacionais e chegando a 94,5% dos gestores estratégicos. As exigências cognitivas parecem vir acompanhadas também de maior nível de exigências afetivas.

Quanto à escolaridade, verifica-se que os trabalhadores que atuam em cargos cuja exigência de qualificação é o Ensino Fundamental são os únicos que percebem as exigências cognitivas predominantemente como médias (62,5%), enquanto os demais percebem-nas

predominantemente como altas. Conforme esperado, as exigências cognitivas tornam-se progressivamente mais altas conforme eleva-se o nível acadêmico exigido para o exercício dos cargos/funções. Também os níveis de exigências afetivas se elevam. Já os níveis de exigências físicas são mais altos para os ocupantes de cargos de Ensino Fundamental, se reduzem para os de Ensino Médio e Superior e voltam a se elevar nos cargos que exigem Especialização, Mestrado e Doutorado. Estes últimos possivelmente associam-se à atividade de docência.

Também foram analisadas, a partir de estratos demográficos, as Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMIC) disponíveis aos trabalhadores.

Nesse sentido, observa-se que, no que se refere à estratégia de participação na tomada de decisões institucionais relevantes, a percepção dos trabalhadores estratificados mantém coerência com os resultados gerais, nos quais a maior parte destes percebe participar pouco de tais decisões, seguidos daqueles que consideram que não são chamados a participar.

Embora este padrão seja predominante nos estratos analisados, verificam-se alguns aspectos divergentes relevantes, com relação às seguintes características: tipo de atividade (fim x meio), gênero, raça/cor (brancos x não-brancos), tipo de vínculo institucional, exercício de função de gestão, escolaridade exigida e tempo de trabalho na instituição.

Trabalhadores que exercem atividades-fim possuem percepção de que participam mais ativamente das decisões relevantes que aquela demonstrada pelos da área meio, para os quais há percepção mais elevada de que não são chamados a participar.

Trabalhadoras do gênero feminino têm maior percepção de que não são chamadas a participar, enquanto trabalhadores do gênero masculino apresentam um percentual mais elevado de participação ativa. O mesmo ocorre na comparação entre as percepções de trabalhadores brancos e não-brancos, sendo que os primeiros apresentam maior percentual de participação ativa e menor quanto a não serem chamados a participar.

Ao ser focado o tipo de vínculo institucional, constata-se que os índices de participação ativa são bastante similares entre os servidores estatutários e demais categorias (aproximadamente 19%). Entretanto, os servidores estatutários acompanham os resultados gerais apresentados com relação a este aspecto de participação nas decisões institucionais ao predominantemente apontarem que participam pouco (50,6%), enquanto os demais trabalhadores dividem-se de forma idêntica entre a consideração de que participam pouco e de que não são chamados a participar (38,9%).

No caso do exercício de funções de gestão, o padrão de predominância de percepção de pouca participação se mantém somente no caso de trabalhadores que não são gestores ou que são gestores de nível tático-operacional. Já os de nível estratégico, consideram predominantemente exercer uma participação ativa (60,3%). Por outro lado, os não gestores

são a categoria com maior percepção de que não são chamados a participar (37,5%). Tais resultados indicam a existência de uma gestão institucional centralizada, na qual a tomada de decisões compete predominantemente à Alta Administração, sendo dela apartados os demais trabalhadores.

Os trabalhadores que exercem cargos de nível médio divergem dos demais ao apresentar percepção relativamente equilibrada de que participam pouco (45,2%) e que não são chamados a participar (41,2%), enquanto nos trabalhadores dos demais níveis predomina a percepção de que participam pouco e há maior percentual de participação ativa.

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, destaca-se a percepção dos trabalhadores com a 15 a 22 anos, que consideram em percentual significativamente mais elevado que os demais que participam pouco (70,7%, enquanto os demais situam-se entre 48,2% e 52%). Os trabalhadores com mais de 22 anos também apresentam divergências com relação aos demais ao apresentar percentuais similares nas três opções de resposta: participam ativamente (30,2%), participam pouco (34%) e não são chamados a participar (35,8%).

Por fim, quanto ao segundo tipo de Estratégia de Mediação abordado neste estudo, a possibilidade de livre organização do trabalho, constata-se convergência dos estratos demográficos com relação aos resultados gerais deste aspecto: percepção similarmente dividida entre alta e média.

Não foram observadas divergências significativas a partir do gênero dos participantes. Nas demais características enfocadas foram percebidas algumas divergências pontuais, as quais serão relatadas a seguir.

Gestores de nível estratégico divergem dos gestores de nível tático-operacional e dos trabalhadores que não exercem função de gestão ao apresentarem um percentual mais acentuado quanto a percepção de alta possibilidade de livre organização de seu trabalho (57,5%, enquanto os demais são de, respectivamente, 47,4% e 44%).

Trabalhadores que atuam em cargos/funções cuja exigência de escolaridade são especialização, mestrado ou doutorado, os quais provavelmente se associam à atividade de docência, apontam um maior percentual de consideração de alta possibilidade de livre organização do trabalho. Tal associação reforça-se pela percepção de que trabalhadores que realizam atividades-fim apresentaram leve tendência a considerar alta sua possibilidade de organização do próprio trabalho.

Trabalhadores que atuam na instituição entre 15 e 22 anos, embora apresentem percentual similar aos demais quanto a alta participação (41,5%), também apresentam percentual mais elevado de baixa possibilidade (14,6%, enquanto os demais situam-se entre 8% e 10,9%). No caso dos trabalhadores com mais de 22 anos, além de apresentarem

percentual mais elevado de baixa possibilidade de livre organização de seu trabalho (13,2%) também apresentam percentual mais elevado de alta possibilidade (56,6%).

Trabalhadores não-brancos (pardos, pretos, amarelos) apresentam percepção levemente maior de que sua possibilidade de livre organização do trabalho é baixa. Já os trabalhadores não-estatutários apresentam percepção levemente mais elevada de alta possibilidade nesse sentido.

4.6.3 Discrepâncias entre os três perfis de representantes institucionais

No caso dos representantes institucionais, a análise de discrepâncias se dá com base na comparação das percepções dos três perfis de respondentes: responsáveis pela área de Gestão de Pessoas; responsáveis pela viabilização de ações de Qualidade de Vida no Trabalho e responsáveis por exercer ambas as funções.

Foram investigadas separadamente as percepções de cada uma destas categorias quanto aos seguintes aspectos: objetivos das ações de QVT realizadas nas instituições, resultados almejados, percepção de nível de QVT dos trabalhadores da instituição, impactos das ações realizadas sobre os fatores causadores de mal-estar e realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional.

Quanto aos objetivos, verificou-se que os respondentes responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e os respondentes responsáveis pela viabilização de ações de QVT apontaram de forma mais acentuada o objetivo “agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho” (respectivamente 91% e 76,7%). Já os respondentes que exercem simultaneamente ambas as funções apontaram mais fortemente o objetivo “reduzir os fatores causadores de mal-estar no trabalho” (82,4%).

Estes dois objetivos, os quais também foram os mais frequentes nos resultados não estratificados, associam-se à uma abordagem preventiva da QVT, sendo que, de forma geral, foram mais assinalados pelos integrantes dos três tipos de perfis de representantes institucionais os objetivos associados a esta abordagem (de 83,3% a 91,2%). Observa-se, porém, que os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas apresentaram maior tendência a assinalar objetivos relacionados à abordagem assistencialista (56,7%, enquanto os responsáveis por ações de QVT os assinalaram em 40,9% e os que exercem ambas as funções em 47,1%).

Com relação aos resultados almejados por meio da realização de ações de QVT, observa-se que os participantes das três categorias apontaram com maior frequência a “vivência predominante e duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores no

contexto de trabalho”, seguida da “redução da ocorrência de doenças relacionadas ao trabalho”. Embora os resultados assinalados por todos os representantes institucionais sejam os mesmos em ordem de relevância, observa-se que os responsáveis pelas ações de QVT assinalaram a cada um deles em percentuais relativamente inferiores.

Chama também a atenção o fato de que o aumento da produtividade foi mais valorizado pelos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas (40%) que pelos responsáveis pelas ações de QVT (27,3%) e pelos que exercem ambas as funções (35,3%).

Com relação à percepção do nível de QVT dos trabalhadores, apesar de todas as categorias de representantes institucionais perceberem-na como predominantemente média, observa-se que responsáveis pela área de Gestão de Pessoas tendem a percebê-la como mais alta e os que exercem ambas as funções como mais baixa.

Quanto aos impactos das ações de QVT sobre os aspectos geradores de mal-estar aos trabalhadores, verifica-se que responsáveis pela viabilização de ações de QVT e responsáveis por exercerem ambas as funções os consideram predominantemente grandes-medianos (66,7% e 58,8%, respectivamente). Já os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas percebem predominantemente pouco-nenhum impacto (50%), mas de forma não tão distanciada da percepção de grande-médio (46,7%). Curiosamente, foram os responsáveis pela realização de ações de QVT os que mais consideraram não serem realizadas ações de QVT na instituição (12,1%, sendo que o percentual apontado pelos demais não chegou a 4%).

Com relação à realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional, observa-se que os participantes das três categorias consideram que tal ação, fortemente associada a uma abordagem preventiva da QVT, é realizada poucas vezes ou nunca na instituição onde atuam. Tal percepção é mais acentuada por parte dos responsáveis pela viabilização de ações de QVT (84,8%) que dos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas (63,3%) ou por ambas as funções (70,6%). Este resultado pode indicar que quando restrita a um setor específico a atuação em QVT pode distanciar-se mais do contexto institucional e, conseqüentemente, de um viés preventivo. Por outro lado, pode também indicar uma postura mais crítica por parte daqueles que são especificamente responsáveis pela viabilização de ações de QVT.

Analisando-se conjuntamente os resultados apresentados, constata-se que as três categorias de representantes institucionais apresentam percepções similares, embora com algumas divergências pontuais, mas sempre associadas predominantemente a uma visão de QVT preventiva. Somente ao se tratar da frequência com que são realizadas medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional é que os representantes institucionais apontam no sentido de uma abordagem assistencialista, ao revelar que tais medidas são realizadas poucas vezes ou nunca.

Síntese das análises deste subcapítulo: discrepâncias entre percepções dos atores institucionais

Buscou-se identificar discrepâncias entre as percepções dos participantes com base em três enfoques comparativos: a) as duas populações-alvo do estudo (trabalhadores x representantes institucionais); b) características demográficas dos trabalhadores; c) três perfis de representantes institucionais.

As principais divergências observadas entre as percepções de trabalhadores e representantes institucionais são:

- Visão consideravelmente mais favorável dos representantes institucionais quanto aos diversos aspectos referentes às ações de QVT realizadas nas instituições, sendo que os trabalhadores também apresentaram maior dificuldade em responder sobre este tema;

- Maior concordância dos trabalhadores com as afirmativas de cunho mecanicista referentes aos conceitos-chave “trabalho, instituição e ser humano”;

- Maior tendência dos trabalhadores a considerar que a responsabilidade institucional quanto à QVT consiste na oferta de atividades compensatórias dos desgastes causados pelo contexto de trabalho, enquanto representantes institucionais apresentaram maior tendência a ver a QVT como responsabilidade individual dos trabalhadores;

- Percepção dos representantes institucionais de que os servidores estatutários têm participação média-alta nas ações de QVT realizadas, enquanto os próprios, assim como os trabalhadores das demais categorias funcionais visualizam-na como baixa;

- Maior dificuldade dos trabalhadores em apontar objetivamente quem é responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho na instituição;

- Maior detalhamento e especificidade por parte dos trabalhadores quanto aos aspectos geradores de bem-estar e mal-estar;

- Maior citação dos representantes institucionais de ações de cunho assistencialista da QVT como geradoras de bem-estar ou de sua ausência associada a mal-estar;

- Visão mais negativa dos representantes institucionais quanto ao sentido e ao significado do trabalho para os trabalhadores;

- Percepção mais branda por parte dos representantes institucionais quanto a cada um dos três tipos de exigências que incidem sobre os trabalhadores;

- Maior percepção dos trabalhadores de que não são chamados a participar de decisões institucionais relevantes;

- Percepção de alta possibilidade de livre organização do trabalho pelos próprios trabalhadores e como média pelos representantes institucionais.

Além das divergências descritas acima, destacam-se também alguns aspectos nos quais as duas amostras demonstraram acentuada convergência:

- Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho: associada a bem-estar do trabalhador, o qual se relaciona a aspectos presentes no contexto de trabalho. Apontada também na conceituação a busca por conciliação entre necessidades pessoais e objetivos institucionais;
- Nível geral de QVT: percebido de forma praticamente idêntica por ambas as amostras como predominantemente médio-baixo;
- Sentimentos vivenciados com maior frequência: predominantemente positivos. Destaque para a amizade e o cansaço entre os dez mais citados.

Conclui-se que as concepções de ambas as amostras quanto à Qualidade de Vida no Trabalho e aos conceitos-chave referentes a ela demonstram alinhamento à abordagem preventiva, porém, as ações efetivamente realizadas caracterizam-se por um viés assistencialista. Um dos critérios considerados para tal categorização consiste justamente na constatação de divergências entre representantes institucionais e trabalhadores, que apontam percepção consideravelmente inferior dos últimos quanto aos aspectos relativos às ações realizadas, bem como perceptível dificuldade em responder às questões referentes a elas.

O segundo enfoque sob o qual se buscou identificar discrepâncias entre percepções consiste nas características do perfil demográfico dos trabalhadores.

Nesse sentido, ao ser analisada a participação dos trabalhadores, tanto no presente estudo quanto nas ações de QVT realizadas nas instituições, constata-se:

- Participação significativa no presente estudo somente de trabalhadores pertencentes à categoria funcional de servidores estatutários;
- Maior tendência de trabalhadores não-estatutários a considerar que não são realizadas ações de QVT na instituição (com exceção dos substitutos/temporários, que apresentaram percepção similar a dos servidores estatutários: de que ações são realizadas, mas participam pouco destas);
- Apresentação dos gestores de nível estratégico de percentual mais significativo de consideração de sua participação nas ações de QVT realizadas na instituição como média-alta.

A comparação das percepções dos trabalhadores com base nas características de seu perfil demográfico, em geral, não apontou divergências acentuadas. Entretanto, mesmo as diferenças sutis sinalizam questões relevantes.

Com relação aos níveis de QVT, embora em todos os casos a predominância seja de uma QVT média, observa-se maior percepção de:

- QVT baixa por trabalhadores: 1) que atuam na instituição entre 8 e 15 anos; 2) com renda familiar inferior a R\$3.940,00.
- QVT alta por trabalhadores: 1) que exercem função de gestão em nível estratégico; 2) com mais de 22 anos de atuação na instituição.

As divergências entre os níveis de QVT percebidos pelos trabalhadores revelam-se mais perceptíveis quando enfocados critérios relativos à escolaridade. Constatou-se que, com base em tais critérios, o nível de QVT percebido pode inclusive, ao contrário do observado nos resultados gerais, ser majoritariamente baixo, como é o caso de trabalhadores 1) cujo nível de escolaridade possuído é nível médio; 2) cujo nível de escolaridade possuído é mestrado ou doutorado, mas atuam em cargos cuja exigência é nível médio.

No caso dos trabalhadores que possuem doutorado e atuam em cargos cuja exigência é nível superior o nível de QVT revelou-se igualmente dividido entre médio e baixo.

Considera-se que tais divergências mais perceptíveis nos níveis de QVT quando enfocados critérios de escolaridade podem revelar que uma maior qualificação acadêmica leva a um maior enriquecimento de tarefas, o qual gera maior satisfação com a atividade. Entretanto, tal enriquecimento pode encontrar limitações devido a características de inflexibilidade inerentes à Administração Pública. Também é possível considerar que os cargos de nível superior supostamente convergem com as aptidões dos trabalhadores, já que estes buscaram voluntariamente formação naquela área específica, o que pode fazer com que a atuação em cargos de tal nível seja mais enriquecedora e desafiadora mesmo que o indivíduo possua somente a qualificação mínima exigida.

Quando enfocadas as exigências que incidem sobre os trabalhadores, embora em consonância aos resultados gerais predomine na análise estratificada a percepção de que as exigências cognitivas são altas, as físicas são baixas e as afetivas são similarmente distribuídas entre altas e médias, verifica-se maior percepção de exigências físicas pelos servidores estatutários (em comparação ao trabalhadores das demais categorias agrupadas), de exigências afetivas pelas trabalhadoras do gênero feminino e de exigências cognitivas pelos trabalhadores que se identificam como brancos.

Quando considerado o tempo de casa, tais divergências são ainda mais acentuadas, sendo as exigências físicas percebidas como mais altas pelos trabalhadores que atuam na instituição entre 15 a 22 anos e as exigências afetivas pelos trabalhadores com mais de 22 anos de atuação na instituição.

Os trabalhadores que exercem atividades-fim tendem a perceber com maior intensidade os três tipos de exigências (físicas, cognitivas e afetivas).

Constata-se que as exigências cognitivas e as afetivas tornam-se progressivamente mais elevadas conforme eleva-se o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo/função ou o nível de exercício de função de gestão. No que se refere a este último, também se reduzem progressivamente as exigências físicas. Já no caso do nível de escolaridade exigido, verifica-se que as exigências físicas são perceptivelmente mais elevadas tanto no nível mais baixo de escolaridade (ensino fundamental) quanto no mais alto (doutorado).

Com relação às estratégias disponíveis aos trabalhadores para lidar com estas exigências, verifica-se que, quanto à estratégia de participação na tomada de decisões institucionais relevantes, os resultados estratificados acompanham os resultados gerais, sendo percebida predominantemente pouca participação. A única exceção são os gestores de nível estratégico, que majoritariamente consideram participar ativamente de tais decisões.

Também apresentam nível mais significativo de participação ativa os trabalhadores que exercem atividades-fim, em cargos a partir do nível superior, brancos e de gênero masculino. Nas categorias opostas a estas, bem como no caso de trabalhadores que não exercem função de gestão, há percepção mais significativa de que não foram chamados a participar.

Tais resultados indicam a existência de uma gestão institucional centralizada, na qual a tomada de decisões compete predominantemente à Alta Administração, sendo dela apartados os demais trabalhadores. É possível ainda cogitar a possibilidade de que as funções da Alta Administração estejam sendo ocupadas por pessoas com as características apontadas como associadas a maior nível de participação ativa (homens, brancos, atuantes na área-fim e com escolaridade mínima de nível superior).

Já a percepção de que participam pouco é consideravelmente maior no caso de trabalhadores que atuam na instituição de 15 a 22 anos, enquanto os trabalhadores com mais de 22 anos de atuação divergem dos demais ao apresentar percentuais bastante similares nas três opções de respostas (participam ativamente, participam pouco e não são chamados a participar). Estes resultados podem se relacionar a questões próprias deste momento de carreira vivenciado por estes trabalhadores.

Também quanto à estratégia referente à possibilidade de livre organização de seu próprio trabalho, constata-se que esta é mais alta no caso de trabalhadores que exercem função de gestão em nível estratégico. Também é mais alta na percepção de trabalhadores que atuam na instituição há mais de 22 anos ou em cargos cuja exigência é especialização, mestrado ou doutorado. Os cargos com tais exigências de qualificação acadêmica possivelmente se referem à atividade de docência, o que se reforça com a percepção de que trabalhadores que realizam atividades-fim também apresentaram leve tendência a considerar mais alta a sua possibilidade de organização do próprio trabalho.

Há também percepção levemente mais acentuada por parte dos trabalhadores não-brancos e dos que atuam na instituição há mais de 15 anos de que sua possibilidade de livre organização é baixa. Já no caso dos trabalhadores não-estatutários verifica-se percepção levemente superior de que sua possibilidade de livre organização é alta.

Por fim, quando em um terceiro enfoque são comparadas as respostas dos três perfis possíveis de representantes institucionais, verifica-se que:

- Responsáveis pela área de gestão de pessoas apresentaram maior tendência a assinalar objetivos relacionados à abordagem assistencialista, a valorizar a produtividade como resultado esperado com a realização de ações de QVT e a considerar o nível de QVT dos trabalhadores mais alto. Também, ao contrário dos resultados gerais de representantes institucionais, perceberam predominantemente pouco-nenhum impacto das ações de QVT sobre os aspectos geradores de mal-estar aos trabalhadores.

- Responsáveis pelas ações de QVT assinalaram a cada um dos possíveis resultados almejados em percentuais relativamente inferiores, e, surpreendentemente, foram os que mais consideraram não serem realizadas ações de QVT na instituição. Também apresentaram percepção mais acentuada de que medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional são pouco ou nunca realizadas na instituição. Este resultado pode indicar que quando restrita a um setor específico a atuação em QVT pode distanciar-se mais do contexto institucional e, conseqüentemente, de uma abordagem preventiva. Por outro lado, pode também indicar uma postura mais crítica por parte daqueles que são especificamente responsáveis pela viabilização de ações de QVT.

- Responsáveis simultaneamente pela área de gestão de pessoas e pelas ações de QVT apontaram mais fortemente o objetivo de “reduzir os fatores causadores de mal-estar no trabalho”, enquanto na amostra geral de representantes institucionais destacou-se o objetivo de “agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho”. Estes dois objetivos são associados a uma abordagem preventiva da QVT. Esta categoria também percebeu como mais baixo o nível de QVT dos trabalhadores.

De forma geral, constata-se que as percepções dos três tipos de perfis de representantes institucionais, embora com algumas divergências pontuais, são semelhantes e predominantemente associadas à uma abordagem preventiva da QVT. A única exceção é a percepção de que medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional são pouco ou nunca realizadas, a qual caracteriza um viés assistencialista da QVT e revelou-se predominante tanto na amostra geral quanto na estratificada, sendo ainda mais significativa na visão dos responsáveis pelas ações de QVT.

4.7 CORRELAÇÃO ENTRE NÍVEL DE QVT E AÇÕES/ABORDAGENS DE QVT

Neste subcapítulo serão identificadas as correlações entre as principais variáveis deste estudo: a percepção do nível geral de QVT dos trabalhadores, a presença de ações de QVT nas instituições e as abordagens às quais estas se alinham.

Aborda-se também neste subcapítulo a correlação entre a participação dos trabalhadores nas etapas de implantação das ações de QVT e nas decisões institucionais, tendo em vista a centralidade do fator participação para o alcance da QVT.

4.7.1 Nível de QVT e presença/ausência de ações de QVT

Na Tabela 16 verifica-se que a percepção dos trabalhadores quanto à presença de ações de QVT nas instituições apresenta correlação positiva com a percepção destes quanto a seu nível de QVT. Entre os trabalhadores que percebem a existência de ações voltadas à QVT em sua instituição o nível de QVT predominante é o médio, havendo também um maior percentual de trabalhadores que percebem sua QVT como alta. Por outro lado, entre os trabalhadores que consideram que não são realizadas tais ações, predomina uma percepção de baixa QVT.

Tabela 17 - Correlação entre nível de QVT e presença/ausência de ações de QVT.

Nível de QVT	Ausência de ações		Presença de ações	
	Freq.	%	Freq.	%
Alta QVT	10	7,2%	93	17,4%
Média QVT	44	31,7%	299	55,9%
Baixa QVT	80	57,6%	133	24,9%
Não sei	5	3,6%	10	1,9%

Fonte: Pesquisa de campo.

4.7.2 Nível de QVT e abordagens de QVT

A fim de identificar possíveis correlações entre percepção de QVT e abordagens de QVT, foram consideradas as respostas dos trabalhadores quanto à realização, na instituição onde atuam, de medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional, as quais são fundamentais para a atuação em QVT sob um enfoque preventivo.

Os resultados obtidos são retratados na Tabela 17. Nela é possível verificar que trabalhadores que percebem a realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional tendem a apresentar percepção mais alta quanto a sua QVT.

Tabela 18- Correlação entre nível de QVT e abordagens de QVT com base na frequência de realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional.

Nível de QVT	Abordagem Preventiva		Abordagem Assistencialista	
	Realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto		Não realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto	
	Freq.	%	Freq.	%
Alta QVT	17	28,3%	68	12,7%
Média QVT	30	50%	269	50,3%
Baixa QVT	9	15%	188	35,1%
Não sei	4	6,7%	10	1,9%

Fonte: Pesquisa de campo.

A fim de complementar a identificação de correlações entre percepção de QVT e abordagens de QVT, foi também considerado como um dos fatores essenciais de uma abordagem preventiva que as ações realizadas com foco em QVT resultem em impactos sobre os fatores causadores de mal-estar aos trabalhadores.

Assim, considerando-se a ótica dos trabalhadores, impactos medianos a grandes são retratados na Tabela 18 como indicativos de uma abordagem preventiva e pouco ou nenhum impacto como indicativo de uma abordagem assistencialista.

Por meio da referida tabela, observa-se também nesse caso correlação positiva entre as duas variáveis em tela: trabalhadores que percebem grande ou médio impacto das ações de QVT sobre os aspectos que lhes causam mal-estar no trabalho tendem a apresentar níveis de QVT mais altos.

Tabela 19 - Correlação entre percepção de QVT e abordagens de QVT com base no impacto das ações realizadas sobre os aspectos causadores de mal-estar aos trabalhadores.

Nível de QVT	Abordagem Preventiva		Abordagem Assistencialista	
	Grande-médio impacto sobre aspectos geradores de mal-estar		Pouco-nenhum impacto sobre aspectos geradores de mal-estar	
	Freq.	%	Freq.	%
Alta QVT	31	20,5%	44	14%
Média QVT	95	62,9%	156	49,7%
Baixa QVT	24	15,9%	110	35%
Não sei	1	0,7%	4	1,3%

Fonte: Pesquisa de campo.

4.7.3 Participação nas etapas de QVT e participação nas decisões institucionais

Quanto ao nível de participação dos trabalhadores nas etapas de QVT e na tomada de decisões institucionais relevantes, observa-se por meio da Tabela 19 que em ambos os casos a participação ativa é pouco frequente, sendo ainda menor no caso das etapas de QVT. Entretanto, verifica-se que não há correlação evidente entre as duas variáveis em foco, pois, enquanto nas decisões institucionais a maior parte dos trabalhadores considera que participa pouco, nas etapas de concepção da atuação em QVT a maior parte dos trabalhadores que percebem a realização destas e que já faziam parte da instituição no momento de sua realização consideram que não foram chamados a participar.

Tabela 20 - Comparação entre participação dos trabalhadores nas etapas de QVT e nas decisões institucionais relevantes.

Nível de participação	Etapas de QVT	Decisões institucionais
Participei ativamente	6,1%	19,4%
Participei pouco	24,3%	51,0%
Não fui chamado a participar	69,6%	29,7%

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao serem articuladas diretamente tais variáveis, buscando-se identificar se o percentual de trabalhadores que consideram que costumam participar ativamente da tomada de decisões institucionais relevantes equivale ao percentual de trabalhadores que participaram ativamente das etapas de concepção da atuação com foco em QVT, também se observa o mesmo resultado. Constata-se que mesmo os trabalhadores que apontam participar ativamente das decisões organizacionais, consideram não terem sido chamados a participar das etapas de QVT (Tabela 20).

Tabela 21 - Correlação direta entre participação dos trabalhadores nas etapas de QVT e nas decisões institucionais relevantes.

Participação nas etapas de QVT	Participação nas decisões institucionais					
	Participo ativamente		Participo pouco		Não sou chamado a participar	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Participei ativamente	14	8,2%	28	7,3%	4	2,1%
Participei pouco	66	38,6%	90	23,6%	26	13,6%
Não fui chamado a participar	91	53,2%	263	69,0%	161	84,3%

Fonte: Pesquisa de campo.

Síntese das análises deste subcapítulo: correlações entre nível de QVT e ações/abordagens de QVT

Constatam-se correlações positivas entre os níveis de QVT percebidos pelos trabalhadores e a percepção destes quanto à presença de ações de QVT na instituição e o alinhamento destas a uma abordagem preventiva. Assim, verifica-se que níveis mais altos de QVT encontram-se associados, progressivamente, a: 1) percepção da realização de ações com foco em QVT na instituição e; 2) percepção de realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto institucional e de significativo impacto das ações realizadas com foco em QVT sobre os aspectos geradores de mal-estar (elementos atinentes à abordagem preventiva).

Quanto ao nível de participação nas etapas de QVT e nas decisões institucionais, verifica-se que em ambos os casos a participação ativa dos trabalhadores é pouco frequente, sendo ainda menor no caso das etapas de QVT. Entretanto, não se constata correlação evidente entre estas variáveis, já que com relação às decisões institucionais predomina a percepção dos trabalhadores de que participam pouco e com relação às etapas de QVT de que não são chamados a participar. A percepção de que não foram chamados a participar das etapas de QVT prevalece até mesmo entre os trabalhadores que consideram participar ativamente das decisões organizacionais.

5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

Nesta seção são sintetizados os resultados apresentados em atendimento a cada um dos seis objetivos específicos delimitados para este estudo, de forma a responder ao objetivo geral. Ressalta-se que os três primeiros objetivos possuíam um enfoque descritivo, constituindo-se em base para a realização das análises propostas pelos outros três objetivos.

Em atendimento ao **primeiro objetivo específico**, que consistia em apurar e caracterizar as ações de QVT realizadas nas instituições, verificou-se que estas são esporádicas; contam com baixa participação dos trabalhadores tanto em sua concepção quanto nas ações efetivamente realizadas; enfocam predominantemente as doenças que acometem aos trabalhadores e pouco consideram as demandas e percepções destes; não se concentram diretamente na transformação do contexto de trabalho, mas sim na restauração do corpo e da mente do trabalhador; resultam em pouco-nenhum impacto sobre os aspectos causadores de mal-estar; não contam com a elaboração e/ou divulgação de documentos que institucionalizam e apresentam as diretrizes da atuação com foco em QVT (política) e as ações a serem concretamente realizadas (programa).

Este último aspecto prejudica a transparência das ações desenvolvidas e pode relacionar-se aos significativos percentuais de trabalhadores que apontaram considerar que não são realizadas ações de QVT na instituição onde atuam e/ou desconhecer seus propósitos, métricas e responsáveis.

O **segundo objetivo específico** buscava apresentar as concepções dos atores institucionais sobre QVT, ser humano, trabalho e instituição.

Observou-se que as definições dos participantes sobre Qualidade de Vida no Trabalho enfocam o bem-estar do trabalhador, relacionando-o a aspectos do contexto organizacional, bem como considerando a indissociabilidade entre trabalho e vida pessoal. Também apontam para a busca por conciliação entre bem-estar e necessidades pessoais dos trabalhadores aos objetivos institucionais e à utilidade social, embora reconhecendo a existência de interesses diversos e conflitantes, trazendo assim uma visão de “produtividade saudável” e valorizando a tríade trabalhador-produção-compromisso social.

No que se refere à responsabilidade pela Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições, poucos participantes, de ambas as amostras, visualizam-na como uma responsabilidade conjunta entre diversos atores institucionais, como os gestores de diversos níveis, os trabalhadores e a área de Gestão de Pessoas. Percebe-se, nesse sentido, forte indefinição, sendo ora apontada como responsabilidade institucional a oferta de atividades compensatórias, ora a realização de medidas, políticas institucionais e preceitos de gestão voltados a propiciar um contexto organizacional favorável à QVT. Também ora a

responsabilidade por alcançar e manter a QVT recai sobre o próprio trabalhador, ora a responsabilidade pela QVT recai somente sobre a área de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos.

Quanto aos conceitos-chave trabalho e instituição, ambas as amostras demonstraram baixa concordância quanto a concebê-los de forma mecanicista. Somente quanto ao conceito de ser humano foi observada maior tendência a considerá-lo de maneira coisificada, equiparando trabalhadores a objetos, além de concordar que os papéis destes devem encontrar-se predefinidos, o que, entretanto, conflita com a visão não-mecanicista manifesta pelos participantes de que aos trabalhadores também cabe planejar e não somente executar tarefas.

Identificar a percepção de QVT nas instituições foi o **terceiro objetivo específico** delimitado para o presente estudo.

Verificou-se que a maior parte dos trabalhadores percebe seu nível geral de QVT como médio (50,9%). Entretanto, também chamou a atenção o percentual significativo de trabalhadores que apontaram para uma QVT baixa (31,6%).

Confirma-se neste estudo a correlação apontada na literatura científica quanto ao nível geral de QVT, as exigências que incidem sobre os trabalhadores e as estratégias de mediação disponíveis a estes, já que se verificou que um nível mais alto de QVT demonstra associar-se a: baixo nível de exigências físicas; percepção de ter sido chamado a participar das decisões institucionais relevantes (mesmo que a participação efetiva seja pouca) e alta possibilidade de livre organização do trabalho.

Predomina na amostra geral de trabalhadores a percepção de que estão sujeitos a altas exigências cognitivas, médias-altas exigências afetivas e baixas exigências físicas.

Quanto às estratégias disponíveis para lidar com tais exigências, os trabalhadores consideram que participam pouco das decisões institucionais relevantes ou até mesmo não são chamados a participar, mas consideram alta a possibilidade de organizar livremente seu trabalho.

Foram predominantemente apontados como sendo vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores sentimentos positivos associados a bem-estar, dentre os quais se destacam a amizade, a alegria e o respeito.

Entretanto, também foi citado de forma bastante relevante o sentimento negativo de cansaço, o qual, considerando-se os resultados apresentados sobre as exigências que incidem sobre os trabalhadores, possivelmente advém mais do esforço mental que do esforço físico. Pode também estar relacionado a aspectos referentes à organização do trabalho vistos pelos participantes como geradores de mal-estar, como as jornadas de trabalho extensas e inflexíveis; a sobrecarga de trabalho e a gestão baseada em cobranças excessivas, pressão e prazos curtos.

Quanto aos aspectos citados pelos participantes como geradores de bem-estar e de mal-estar aos trabalhadores, foi possível seu agrupamento nas categorias delimitadas por Ferreira (2011a):

1) Condições de trabalho e suporte organizacional: estabilidade; remuneração; infraestrutura física; recursos materiais; benefícios; instrução e apoio; segurança e localização da instituição.

2) Organização do trabalho: jornada de trabalho e horários de trabalho; participação; autonomia; atuação dos gestores; distribuição adequada das tarefas; igualdade de tratamento;

3) Relações socioprofissionais: relações estabelecidas com a chefia imediata e os colegas de equipe; o clima organizacional; a comunicação/diálogo e os valores voltados à coletividade;

4) Reconhecimento e crescimento profissional: elogios e os incentivos advindos de chefias e colegas (citados com maior frequência); incentivos financeiros (citados com menor frequência); oportunidades de carreira e de aprendizagem;

5) Elo trabalho vida-social: significado do trabalho, orgulho da instituição, motivação, autoestima, crescimento pessoal.

Foram observadas interferências entre aspectos citados pelos trabalhadores e categorizados em diferentes fatores, como a jornada e os horários de trabalho (Fator organização do trabalho) e a localização da instituição (Fator condições de trabalho) associados a mais tempo para vida pessoal/familiar (Fator elo trabalho-vida pessoal). Da mesma forma, a consideração de que a convivência e a atuação junto a pessoas com capacidade profissional impulsionam uma justa divisão do trabalho, aprendizado e satisfação, demonstra inter-relação entre os fatores relações socioprofissionais, organização do trabalho, crescimento profissional e elo trabalho-vida pessoal.

Ao contrário do que foi percebido com relação a questões referentes às ações de QVT, verificou-se que foi pouco significativo o número de trabalhadores que não responderam ou que assinalaram a opção “não sei responder” nas questões referentes a sua própria QVT, o que indica segurança destes para se manifestar sobre estes temas.

Por meio do **quarto objetivo específico** almejava-se classificar as ações de QVT apuradas e as concepções a elas concernentes quanto à característica preventiva ou assistencialista.

A análise das ações de QVT realizadas nas instituições, bem como das concepções dos atores institucionais, se deu a partir de nove fatores que caracterizam uma abordagem preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho, a saber: enfoque na transformação do contexto de trabalho; impacto das ações realizadas sobre os fatores causadores de mal-estar no trabalho; constância das ações realizadas; concepção não mecanicista de conceitos-chave;

visão da QVT como responsabilidade de todos; equilíbrio entre os elementos da tríade produção-usuários-trabalhadores; consideração de aspectos relevantes para uma atuação centrada no trabalhador; realização de etapas fundamentais, contando com a participação dos trabalhadores; abrangência ampla.

A partir dos aspectos discutidos em atendimento ao primeiro e ao segundo objetivo específico, constata-se que a maior parte das concepções dos participantes, em especial dos representantes institucionais, alinham-se à uma abordagem preventiva da QVT, enquanto as ações efetivamente realizadas e percebidas pelos trabalhadores caracterizam-se como assistencialistas.

É possível considerar que as concepções que destoam das demais, possuindo um caráter mecanicista, podem inclusive ser um dos fatores que dificultam que as ações realizadas com foco em QVT nas instituições sejam preventivas, pois não veem a QVT como responsabilidade de todos e tendem a atribuir ao trabalhador a responsabilidade por alcançar e manter sua própria QVT, enquanto a instituição, por meio de sua área de Gestão de Pessoas, seria responsável por ofertar atividades compensatórias dos desgastes causados pelo contexto de trabalho.

Destaca-se que são apontados pelos representantes institucionais como principais objetivos das ações de QVT realizadas, a transformação do contexto de trabalho, a adaptação do trabalho ao trabalhador e a redução de fatores causadores de mal-estar. Embora todos estes objetivos se relacionem à uma abordagem preventiva da QVT, verifica-se que somente o primeiro deles foi acentuadamente assinalado, sendo que sua efetivação dependeria da realização dos outros dois. Além disso, embora também tenham sido estes os objetivos mais assinalados pelos trabalhadores, estes os perceberam em percentual consideravelmente inferior.

Situação similar foi percebida quanto aos representantes institucionais apontarem como o principal resultado almejado a partir da realização de ações com foco em QVT a vivência predominante e duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores, o qual se relaciona à uma abordagem preventiva, porém foi assinalado em percentual bastante inferior pelos trabalhadores.

No **quinto objetivo específico** buscou-se verificar discrepâncias entre as percepções dos atores institucionais.

Tais discrepâncias entre as percepções dos participantes foram analisadas com base em três enfoques: a) as duas populações-alvo do estudo (trabalhadores x representantes institucionais); b) as características demográficas dos trabalhadores; c) os três perfis de representantes institucionais (responsáveis pela área de gestão de pessoas, responsáveis pela viabilização de ações de QVT e responsáveis por ambas as funções).

Quanto aos representantes institucionais e trabalhadores, observou-se que os primeiros apresentaram visão consideravelmente mais favorável quanto aos diversos aspectos referentes às ações de QVT realizadas nas instituições e os segundos maior dificuldade em responder sobre este tema.

Por outro lado, os trabalhadores apresentaram maior tendência a concordar com concepções mecanicistas dos conceitos-chave instituição, trabalho e ser humano.

Embora os aspectos citados por ambos como geradores de bem-estar e mal-estar tenham sido bastante similares, verificou-se que os trabalhadores manifestaram uma visão mais positiva sobre o sentido e significado de seu trabalho e a possibilidade de usar a criatividade, realizar desafios, inovar, enquanto os representantes institucionais apontaram aspectos como baixa motivação, baixa dedicação e desinteresse como geradores de mal-estar.

Com base em tal resultado é possível cogitar que tais aspectos apontados pelos representantes institucionais não se constituem em causas de mal-estar aos trabalhadores, mas sim em efeitos de outros aspectos presentes no contexto de trabalho. Porém, considerando-se que os trabalhadores citaram que o baixo comprometimento dos colegas causa a eles mal-estar, constata-se que causas e efeitos são interdependentes.

Embora em menor frequência com relação aos demais aspectos citados, verificou-se na amostra de representantes institucionais, em comparação à amostra de trabalhadores, maior apontamento das próprias ações voltadas à QVT (em especial as de cunho assistencialista) como geradoras de bem-estar e sua ausência associada a mal-estar.

Quanto à percepção de QVT, houve forte concordância entre ambas as amostras com relação ao nível geral de QVT dos trabalhadores, as exigências que incidem sobre eles, os sentimentos vivenciados por eles com maior frequência, bem como quanto à percepção de pouca participação destes nas decisões institucionais relevantes.

Porém, observou-se que os representantes institucionais apresentaram tendência a visualizar de forma mais branda todos os três tipos de exigências (físicas, afetivas e cognitivas) e que um considerável número de trabalhadores apontou que não é chamado a participar das decisões institucionais. Além disso, surpreendeu o fato de que a percepção predominante na amostra geral de trabalhadores é de que sua possibilidade de livre organização do trabalho é alta, enquanto os representantes institucionais visualizam-na majoritariamente como média.

Com relação às divergências entre percepções de trabalhadores com base em características de seu perfil demográfico, observou-se que parecem influir sobre os níveis de QVT os seguintes aspectos: tempo de atuação na instituição (QVT mais baixa quando de 8 a 15 anos e mais alta quando acima de 22 anos), renda familiar (QVT mais baixa quando inferior a R\$3.940,00), exercício de função de gestão (QVT mais alta quando em nível estratégico),

e, principalmente, nível de escolaridade (QVT predominantemente baixa para trabalhadores cujo nível de escolaridade possuído é nível médio ou cujo nível de escolaridade possuído é mestrado ou doutorado, mas atuam em cargos cuja exigência é nível médio; QVT média-baixa no caso de trabalhadores que possuem doutorado e atuam em cargos cuja exigência é nível superior).

Quanto às exigências que incidem sobre os trabalhadores e as estratégias de mediação de que estes dispõem, embora sejam mantidos na análise estratificada os padrões observados na amostra geral, na qual predomina a percepção de que as exigências cognitivas são altas, as físicas são baixas e as afetivas são similarmente distribuídas entre altas e médias, constata-se interferência leve do tipo de vínculo institucional (mais exigências físicas para servidores estatutários), gênero (mais exigências afetivas para mulheres) e cor/raça (mais exigências cognitivas para trabalhadores que se identificam como brancos).

Interferências mais acentuadas são verificadas quanto ao tempo de trabalho na instituição (mais exigências físicas de 15 e 22 anos e mais exigências afetivas para mais de 22 anos), tipo de atividade (maior intensidade dos três tipos de exigência para atividade-fim) e nível de escolaridade (aumento progressivo de exigências cognitivas e afetivas e redução de exigências físicas, sendo, porém, estas últimas mais elevadas tanto no caso de trabalhadores que atuam em cargos que demandam nível fundamental quanto nos que demandam doutorado).

A respeito das influências de características dos trabalhadores sobre as estratégias de mediação, verifica-se que a única categoria que considera participar ativamente das decisões institucionais relevantes são os gestores de nível estratégico, enquanto em todas as demais categorias de trabalhadores a percepção predominante é de pouca participação.

Tal resultado aponta para uma gestão institucional centralizada, na qual as decisões competem exclusivamente à Alta Administração. Além disso, levanta-se a possibilidade de que os membros da Alta Administração possuam as características associadas à percepção de níveis mais significativos de participação (homens, brancos, atuantes na área-fim e com escolaridade mínima de nível superior), enquanto nas categorias opostas a estas há percepção mais significativa de que não são chamados a participar.

Também a estratégia de possibilidade de livre organização do trabalho é mais acentuada no caso dos gestores de nível estratégico, assim como de trabalhadores que atuam na instituição há mais de 22 anos, que atuam na área-fim e em cargos cuja exigência é especialização, mestrado ou doutorado (os quais possivelmente referem-se à atividade de docência).

É importante ressaltar que somente participaram de forma significativa na coleta de dados do presente estudo os trabalhadores que possuem vínculo institucional de servidor estatutário, o que pode denotar que aos trabalhadores com outros tipos de vínculo tem sido

relegado um papel secundário nas instituições, o que pode vir a afetar a Qualidade de Vida no Trabalho destes profissionais.

Verificou-se que, na visão dos representantes institucionais, os servidores estatutários são a única categoria que têm participação média-alta nas atividades realizadas com foco em QVT. Porém, na visão dos próprios servidores estatutários, sua participação é baixa. Somente os gestores de nível estratégico consideraram sua participação nas ações como predominantemente média-alta.

Os trabalhadores não-estatutários revelaram maior tendência a considerar que não são realizadas ações de QVT na instituição (com exceção dos substitutos/temporários, que apresentaram percepção similar a dos servidores estatutários: de que ações são realizadas, mas participam pouco destas).

Ao serem analisadas as percepções dos três perfis de representantes institucionais, constatou-se que estas são similares entre si e predominantemente associadas a uma abordagem preventiva da QVT, entretanto, algumas divergências pontuais foram identificadas.

Os responsáveis pela área de gestão de pessoas apresentaram maior tendência a assinalar objetivos relacionados à abordagem assistencialista, a valorizar a produtividade como resultado esperado com a realização de ações de QVT e a considerar o nível de QVT dos trabalhadores mais alto. Também, ao contrário dos resultados gerais de representantes institucionais, perceberam predominantemente pouco-nenhum impacto das ações de QVT sobre os aspectos geradores de mal-estar aos trabalhadores.

Já os responsáveis pelas ações de QVT assinalaram a cada um dos possíveis resultados almejados em percentuais relativamente inferiores, e, surpreendentemente, foram os que mais consideraram não serem realizadas ações de QVT na instituição. Também apresentaram percepção mais acentuada de que medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional são pouco ou nunca realizadas na instituição. Este resultado pode indicar que, quando restrita a um setor específico, a atuação em QVT pode distanciar-se mais do contexto institucional e, conseqüentemente, de uma perspectiva preventiva. Por outro lado, pode também indicar uma postura mais crítica por parte daqueles que são especificamente responsáveis pela viabilização de ações de QVT.

Os responsáveis simultaneamente pela área de gestão de pessoas e pelas ações de QVT apontaram mais fortemente o objetivo de “reduzir os fatores causadores de mal-estar no trabalho”, enquanto na amostra geral de representantes institucionais destacou-se o objetivo de “agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho”. De qualquer forma, estes dois objetivos são associados a uma abordagem preventiva da QVT e são interdependentes. Esta categoria também percebeu como mais baixo o nível de QVT dos trabalhadores.

Por fim, o **sexto objetivo específico** consistia em correlacionar a percepção de QVT à presença de ações de QVT nas instituições e suas abordagens.

Ao serem analisadas as correlações entre as ações de QVT realizadas nas instituições e a percepção dos trabalhadores sobre sua própria QVT, verificou-se que para os trabalhadores que consideram que não são realizadas ações voltadas à QVT predomina a percepção de nível geral de QVT baixo, enquanto os trabalhadores que percebem a realização de ações de QVT na instituição onde atuam possuem nível geral de QVT predominantemente médio.

Quando comparados os níveis gerais de QVT dos trabalhadores conforme a percepção destes quanto a realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional e a apresentação de grande-médio impacto das ações realizadas sobre os fatores que causam a eles mal-estar (abordagem preventiva) em oposição à não percepção destes itens (abordagem assistencialista), verifica-se que embora em ambos os casos predomine um nível geral de QVT médio, no caso de percepção de ações de cunho preventivo um maior percentual de trabalhadores considera ter uma QVT alta.

Dessa forma, constata-se que a percepção de que são realizadas ações com foco em QVT nas instituições impactam na percepção de um maior nível de QVT, sendo percebidos níveis ainda mais altos quando tais ações possuem um enfoque preventivo.

De forma complementar, foi também analisada neste objetivo específico a correlação entre a participação dos trabalhadores nas etapas de QVT e nas decisões institucionais relevantes. Verificou-se que em ambos os casos a participação ativa dos trabalhadores é pouco frequente, sendo ainda menor no caso das etapas de QVT. Entretanto, não foi constatada correlação evidente entre estas variáveis, já que com relação às decisões institucionais predomina a percepção dos trabalhadores de que participam pouco e com relação às etapas de QVT de que não são chamados a participar. A percepção de que não foram chamados a participar das etapas de QVT prevalece até mesmo entre os trabalhadores que consideram participar ativamente das decisões organizacionais.

A partir do exposto, considera-se que todos os objetivos específicos delimitados para o presente estudo foram atingidos, permitindo assim o alcance do objetivo geral que consistia em averiguar, tanto sob a ótica institucional quanto dos trabalhadores, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações realizadas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira, verificando seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo averiguar, tanto sob a ótica institucional quanto dos trabalhadores, a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as ações realizadas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal brasileira, verificando seu alinhamento à abordagem preventiva ou assistencialista.

Para viabilizar o alcance deste objetivo, foi realizado levantamento de campo utilizando-se como instrumentos de coleta de dados dois questionários com perguntas equivalentes, porém com redação adaptada a cada população-alvo (trabalhadores e representantes institucionais).

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados se deu a partir de contato inicial realizado junto aos responsáveis pela área de gestão de pessoas das instituições que integram a Administração Pública Federal (Poder Executivo), o que engloba a Administração Direta (ministérios, secretarias e órgãos essenciais da Presidência da República) e a Administração Indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista).

Aos responsáveis pela área de gestão de pessoas foi solicitado o preenchimento do questionário referente à ótica institucional ou seu encaminhamento ao responsável específico pela viabilização de ações de QVT na instituição. Foi também solicitado a eles o encaminhamento do questionário referente à ótica dos trabalhadores a todos os servidores estatutários, empregados celetistas, terceirizados, estagiários, substitutos/temporários e comissionados que exerciam suas atividades laborais na instituição no momento da coleta de dados.

Considerando-se que os questionários continham tanto questões fechadas quanto abertas, foram adotadas técnicas distintas de análise e interpretação dos dados coletados, caracterizando uma abordagem quanti-qualitativa do problema.

A partir dos dados levantados, foi possível responder aos três primeiros objetivos específicos delimitados para este estudo, os quais, sob um enfoque descritivo, buscavam apurar e caracterizar as ações de QVT realizadas nas instituições; apresentar as concepções dos atores institucionais sobre QVT, ser humano, trabalho e instituição; e identificar a percepção de QVT nas instituições.

Os resultados destes três objetivos específicos viabilizaram o atendimento aos outros três objetivos específicos traçados, por meio dos quais se buscou articular as diversas variáveis analisadas, de forma a classificar as ações de QVT apuradas e as concepções a elas concernentes quanto à característica preventiva ou assistencialista; verificar

discrepâncias entre as percepções dos atores institucionais; e correlacionar a percepção de QVT à presença de ações de QVT nas instituições e suas abordagens.

Dentre os aspectos analisados em cada um dos objetivos específicos, os quais se encontram sintetizados no capítulo anterior, ressalta-se a constatação de que o nível geral de QVT dos trabalhadores nas instituições pesquisadas é predominantemente médio, sendo também verificado percentual considerável de percepção de QVT baixa.

Observou-se ainda que, embora os sentimentos vivenciados com maior frequência pelos trabalhadores sejam predominantemente positivos (como amizade, alegria e respeito), também se destacam sentimentos negativos (em especial o cansaço).

A articulação destes resultados sinaliza que a QVT nas instituições pesquisadas se encontra na zona de coabitação entre sentimentos de bem-estar e de mal-estar, o que, segundo Ferreira (2011a), indica possibilidade de riscos à QVT, ensejando a adoção de medidas voltadas a fomentar um ambiente institucional no qual esta esteja mais fortemente presente.

Entretanto, verificou-se que, nas instituições pesquisadas, as ações realizadas com foco em Qualidade de Vida no Trabalho não se concentram diretamente na transformação do contexto de trabalho, sendo mais focadas na oferta de atividades (como eventos coletivos, culturais e de lazer) de caráter esporádico, que propiciam a retirada temporária dos indivíduos de seu local de trabalho, sem que sejam alterados os fatores que geram a estes mal-estar.

Também foi identificado que as ações realizadas enfatizam a busca por redução das doenças que acometem aos trabalhadores, o que pode explicar o fato de que os benefícios voltados à saúde (Ex.: plano médico, plano odontológico) são a única ação percebida por trabalhadores e representantes institucionais como sendo realizada de forma mais constante.

Apesar de a ausência de doenças ser um aspecto bastante relevante, a Qualidade de Vida no Trabalho não se restringe a ela. Considerando-se que o bem-estar, que se constitui em base para a presença de QVT, refere-se “às representações mentais positivas (...) que os trabalhadores formulam sobre seu estado físico, psicológico e social no contexto de produção no qual estão inseridos” (LIMA, 2008, p. 35), constata-se ser fundamental a escuta destes.

Porém, verificou-se que, nas instituições pesquisadas, as demandas e percepções dos trabalhadores são pouco consideradas, sendo baixa a participação destes tanto na concepção quanto nas ações efetivamente realizadas.

Além disso, observou-se que não é comum a elaboração e/ou divulgação de documentos que institucionalizam e apresentam as diretrizes da atuação com foco em QVT (política) e as ações a serem concretamente realizadas (programa), o que prejudica a transparência das ações desenvolvidas e pode relacionar-se aos significativos percentuais de trabalhadores que apontaram considerar que não são realizadas ações de QVT na instituição onde atuam e/ou desconhecer seus propósitos, métricas e responsáveis.

Tais características distanciam as ações de QVT realizadas nas instituições pesquisadas de uma abordagem preventiva, alinhando-as a uma abordagem assistencialista.

Por outro lado, as concepções dos participantes quanto aos conceitos-chave instituição e trabalho, aos objetivos e resultados almejados, a conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho, demonstram alinhar-se predominantemente à abordagem preventiva.

É possível considerar que as concepções que destoam das demais, possuindo um caráter mecanicista (as concepções de indivíduo e de responsabilização pela QVT), podem inclusive ser um dos fatores que dificultam que as ações realizadas com foco em QVT nas instituições sejam preventivas, pois não veem a QVT como responsabilidade de todos e tendem a atribuir ao trabalhador a responsabilidade por alcançar e manter sua própria QVT, enquanto a instituição, por meio de sua área de Gestão de Pessoas, seria responsável por ofertar atividades compensatórias dos desgastes causados pelo contexto de trabalho.

Constatou-se que a percepção dos trabalhadores de que são realizadas ações com foco em Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições, independentemente da abordagem destas, associa-se à percepção de nível médio de QVT, enquanto a consideração de que não são realizadas ações nesse sentido associa-se à percepção de QVT baixa.

Entretanto, enfatiza-se a importância do fortalecimento da abordagem preventiva nas instituições ao observar-se que, quando percebidas pelos trabalhadores a realização de medidas integradas voltadas à transformação do contexto de trabalho e de grande-médio impacto das ações realizadas sobre aspectos geradores de mal-estar, os percentuais de percepção de QVT alta são mais elevados e os de QVT baixa são mais reduzidos, ainda que nesse caso, na amostra pesquisada, também predomine a percepção de QVT média.

Tais resultados complementam-se pela reflexão quanto à possibilidade de que os níveis mais elevados de QVT associados à percepção de realização de atividades voltadas à QVT, ainda que assistencialistas, em comparação com a percepção de ausência de qualquer tipo de atividade com este foco, podem relacionar-se à consideração dos trabalhadores de que a instituição, de alguma forma, demonstra por meio destas atividades preocupação com seu bem-estar.

Há também a possibilidade de que os trabalhadores tenham o referencial de que as atividades hoje realizadas nas instituições (as quais são predominantemente assistencialistas) são o único tipo de ação possível quando se trata de Qualidade de Vida no Trabalho. Porém, a insuficiência da abordagem assistencialista reforça-se pelos baixos índices de participação dos trabalhadores nas atividades ofertadas pelas instituições nesse sentido, o que instiga a experiência de introdução da abordagem preventiva contra hegemônica.

A partir de tais discussões, considera-se que a atuação com foco em Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições que integram a Administração Pública Federal não deve necessariamente abandonar as ações de cunho assistencialista que vêm sendo realizadas,

como os eventos coletivos, os benefícios voltados à saúde e os eventos culturais e de lazer, mas buscar também agregar a perspectiva preventiva, visando ensejar a vivência duradoura de sentimentos de bem-estar aos trabalhadores em seu ambiente laboral e não somente nos momentos em que se encontram afastados dele.

Para embasar a atuação em QVT de forma preventiva, é necessária, além da identificação dos níveis gerais de QVT percebidos pelos trabalhadores e das representações destes quanto aos aspectos que lhes causam bem-estar e mal-estar no trabalho, também o aprofundamento da análise ao nível microergonômico, sendo investigadas a intensidade das exigências que incidem sobre os trabalhadores (físicas, cognitivas e afetivas) e as estratégias das quais estes dispõem para lidar com tais exigências.

Neste estudo, foram enfocadas, com base na importância a elas atribuídas na literatura científica, as estratégias de participação nas decisões institucionais relevantes e a possibilidade de livre organização de seu próprio trabalho.

A correlação apontada na literatura científica entre estas três variáveis (o nível geral de QVT, as exigências que incidem sobre os trabalhadores e as estratégias de mediação disponíveis a estes) foi confirmada pelos resultados da presente pesquisa, já que se verificou que um nível mais alto de QVT demonstra associar-se a: baixo nível de exigências físicas; percepção de ter sido chamado a participar das decisões institucionais relevantes (ainda que a participação efetiva seja pouca) e alta possibilidade de livre organização do trabalho.

A partir de tais correlações identificadas, percebe-se que as instituições pesquisadas se encontram em caminho parcialmente favorável à presença de Qualidade de Vida no Trabalho, pois as exigências físicas nestas são percebidas como predominantemente baixas e a possibilidade de livre organização do próprio trabalho como predominantemente alta (embora na visão dos representantes institucionais seja percebida como média). Por outro lado, quanto à participação dos trabalhadores nas decisões institucionais relevantes, além de predominar a percepção de que participam pouco, há também um percentual significativo destes que considera não ser chamado a participar.

Além disso, por meio da análise estratificada das percepções dos trabalhadores com base em características de seu perfil demográfico, verificou-se que não há homogeneidade nesse sentido, sendo, por exemplo, a participação ativa nas decisões institucionais relevantes frequente somente no caso de gestores de nível estratégico, o que indica a predominância de um estilo de gestão organizacional centralizador. Os gestores de nível de estratégico, juntamente com os trabalhadores que atuam na instituição há mais de 22 anos, que atuam na área-fim e em cargos cuja exigência é especialização, mestrado ou doutorado (os quais possivelmente referem-se à atividade de docência) também apresentam possibilidade mais elevada de livre organização de seu próprio trabalho.

Com base nos resultados apresentados, são corroboradas algumas medidas apontadas na literatura científica como relevantes para uma atuação preventiva em Qualidade de Vida no Trabalho, como:

- Estímulo à uma cultura organizacional na qual a Qualidade de Vida no Trabalho seja vista como responsabilidade de todos (gestores de todos os níveis, trabalhadores, área de gestão de pessoas);
- Atuação em QVT com foco no contexto organizacional, buscando-se reduzir os aspectos que geram mal-estar aos trabalhadores, englobando especialmente a organização do trabalho, as condições de trabalho, as relações socioprofissionais, o reconhecimento e o crescimento profissional, e o elo trabalho-vida pessoal;
- Fomento à uma gestão efetivamente participativa, na qual todos os trabalhadores participem ativamente das decisões organizacionais relevantes;
- Realização de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição com base na escuta dos trabalhadores;
- Elaboração, a partir do diagnóstico realizado e contando com a participação ativa dos trabalhadores, de documentos que institucionalizem e apresentem as diretrizes da atuação com foco em QVT (política) e as ações a serem concretamente realizadas (programa), sendo claramente definidos seus propósitos, métricas e responsáveis;
- Estímulo à livre organização do trabalho pelos próprios trabalhadores (ritmos, pausas, prioridades), valorizando sua capacidade criativa e de planejamento, bem como sua autonomia e responsabilidade.

Além destes, outros aspectos também têm sua relevância ressaltada por meio dos resultados do presente estudo:

- Investigação de quais aspectos podem, nos contextos organizacionais específicos, contribuir para a incidência de exigências físicas sobre os trabalhadores, buscando-se intervir para a redução destas, tendo em vista que sua presença revelou associar-se a níveis mais baixos de QVT;
- Fortalecimento de valores associados à coletividade (companheirismo, cooperação, trabalho em equipe) como base para as relações estabelecidas no contexto de trabalho, os quais se relacionam aos sentimentos positivos relatados como mais frequentemente vivenciados, como a amizade, a alegria e o respeito;
- Viabilização de momentos de convivência, descontração e socialização entre os trabalhadores. Tais momentos foram apontados pelos trabalhadores como geradores de bem-estar, especialmente quando realizados cotidianamente;
- Intervenção quanto aos fatores que possam ocasionar o sentimento de cansaço vivenciado frequentemente pelos trabalhadores, como o excesso de exigências cognitivas (que podem associar-se a despreparo/insegurança para realização das

tarefas, somado à deficiência na estrutura de capacitação e suporte) e/ou aspectos referentes à organização do trabalho apontados pelos participantes como geradores de mal-estar, como as jornadas de trabalho extensas e inflexíveis; a sobrecarga de trabalho e a gestão baseada em cobranças excessivas, pressão e prazos curtos;

- Consideração sistêmica das inter-relações entre aspectos categorizados em diferentes fatores, como a jornada e os horários de trabalho (Fator organização do trabalho) e a localização da instituição (Fator condições de trabalho) associados a mais tempo para vida pessoal/familiar (Fator elo trabalho-vida pessoal), bem como da convivência e atuação junto a pessoas com capacidade profissional (Fator relações socioprofissionais) como impulsionadora de justa divisão do trabalho (Fator organização do trabalho), aprendizado e satisfação (Fatores crescimento profissional e elo trabalho-vida pessoal);

- Reflexão de que aspectos como baixa motivação, baixa dedicação e desinteresse percebidos pelos representantes institucionais podem constituir-se não em causas de mal-estar aos trabalhadores, mas sim em efeitos de outros aspectos presentes no contexto de trabalho. Tendo em vista que os trabalhadores citaram que o baixo comprometimento dos colegas causa a eles mal-estar, é preciso também considerar a interdependência entre causas e efeitos;

- Identificação, na etapa de diagnóstico, com base na realidade específica de cada instituição, do quanto características como gênero, raça/cor, renda familiar, tempo de trabalho na instituição, entre outras (até mesmo aquelas que não foram abordadas nessa pesquisa como cargo e setor) interferem na percepção de QVT de seus trabalhadores a fim de, considerando-se as diversidades presentes, propiciar intervenções específicas às necessidades.

Um dos aspectos relevantes identificados por meio deste estudo, refere-se à constatação de percepção de QVT predominantemente baixa por trabalhadores cujo nível de escolaridade possuído é nível médio ou cujo nível de escolaridade possuído é mestrado ou doutorado, mas atuam em cargos cuja exigência é nível médio, além de ser percebida QVT igualmente dividida entre média-baixa no caso de trabalhadores que possuem doutorado e atuam em cargos cuja exigência é nível superior.

Embora tal informação possa impulsionar a realização de ações institucionais voltadas ao enriquecimento interno das atividades dos trabalhadores, considera-se que mudanças mais profundas nesse sentido, demandam que sejam repensadas em nível governamental as carreiras da Administração Pública.

É importante ressaltar que somente participaram de forma significativa na coleta de dados do presente estudo os trabalhadores que possuem vínculo institucional de servidor estatutário, o que pode denotar que aos trabalhadores com outros tipos de vínculo tem sido relegado um papel secundário nas instituições, o que pode vir a afetar a Qualidade de Vida

no Trabalho destes profissionais. Tal consideração reforçou-se quando verificado que os trabalhadores não-estatutários foram os que demonstraram maior tendência a apontar que não são realizadas ações com foco em QVT na instituição onde atuam.

Por meio deste estudo, demonstrou-se frutífera a comparação entre as percepções de diferentes atores institucionais. As serem analisadas as percepções de representantes institucionais e de trabalhadores, verificou-se que os primeiros apresentaram respostas mais favoráveis quanto às ações de QVT realizadas e os segundos maior dificuldade em responder sobre o tema. Embora este resultado possa advir de busca dos representantes institucionais por imprimir uma visão mais favorável à atuação em QVT nas instituições, mesmo que esta não corresponda a sua real percepção, também pode se relacionar à divulgação insuficiente aos trabalhadores das ações realizadas, as quais contam com pouca participação destes.

De qualquer forma, ressalta-se, a partir das divergências observadas entre estas duas categorias de atores institucionais, a importância de que sejam ouvidas as percepções e demandas dos trabalhadores, para que as ações realizadas com foco em QVT nas instituições sejam efetivamente voltadas ao bem-estar destes.

Assim, conclui-se que, apesar das limitações existentes, foram respondidas as questões de pesquisa delimitadas para este estudo, sendo identificadas as percepções dos representantes institucionais e dos trabalhadores quanto à QVT e as ações desenvolvidas nas instituições com este foco, além de ser verificado que estas últimas se alinham predominantemente à uma abordagem assistencialista.

Considera-se que a principal contribuição desta pesquisa consiste em reforçar a importância da realização de ações com foco em Qualidade de Vida no Trabalho nas instituições da Administração Pública Federal, já que a percepção de realização destas demonstrou associar-se a níveis mais altos de bem-estar dos trabalhadores em seu ambiente laboral. Também foi evidenciada a importância de que tais ações possuam um enfoque preventivo, buscando a transformação do contexto organizacional, já que estas demonstraram relacionar-se a níveis de QVT ainda mais elevados.

Acredita-se que as ações de cunho preventivo podem inclusive reduzir os gastos institucionais, já que, diversos dos aspectos causadores de mal-estar citados pelos trabalhadores demandam apenas alterações na dinâmica organizacional. Já os investimentos financeiros que por ventura sejam realizados nesse sentido serão voltados a propiciar vivências duradouras de bem-estar e não momentos efêmeros de compensação dos desgastes causados por um contexto de trabalho desfavorável.

Por fim, fica a expectativa de que as contribuições deste estudo possam fortalecer o interesse pela abordagem preventiva da QVT, impulsionando a realização de práticas com este foco nas instituições que integram a Administração Pública Federal e nos demais tipos de instituições onde se realizam atividades laborais humanas.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Assim como ocorre com relação a todas as pesquisas, foram identificadas no presente estudo algumas limitações.

A primeira delas refere-se à composição amostral. Tendo em vista que a forma viável de aplicação dos instrumentos de coleta de dados se deu a partir de contato com os responsáveis pela área de gestão de pessoas das instituições, esta ficou condicionada ao julgamento pessoal destes quanto à importância da pesquisa e da pertinência do encaminhamento do questionário aos trabalhadores.

Tal situação levou ao fato de que, embora o número de pessoas que responderam ao questionário sob a ótica dos trabalhadores tenha excedido o mínimo necessário para garantir fidedignidade a este estudo, estas se encontraram restritas a apenas dez instituições e com números bastante variáveis de respondentes em cada uma delas.

Estas dez instituições nas quais foi respondido o questionário sob a ótica dos trabalhadores representaram uma fração das oitenta cujos responsáveis pela área de gestão de pessoas e/ou pela viabilização de ações de Qualidade de Vida no Trabalho responderam ao questionário sob a ótica institucional. Considera-se que a fidedignidade deste estudo poderia ser beneficiada caso as mesmas instituições participassem respondendo aos questionários sob ambas as óticas analisadas (dos trabalhadores e institucional).

Além disso, as instituições cujos trabalhadores responderam ao questionário são majoritariamente Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o que restringe o escopo deste estudo, ocasionando que não sejam contempladas as diversidades existentes entre os vários tipos de instituições que integram a Administração Pública Federal.

Outra limitação foi a participação significativa na pesquisa somente de servidores estatutários, o que faz com que os resultados sejam praticamente restritos ao ponto de vista destes, dificultando análises comparativas entre as percepções das diversas categorias funcionais que compõem a força de trabalho nas instituições da Administração Pública Federal.

A própria existência de diversas categorias funcionais também se constituiu em um fator limitador da pesquisa, pois os trabalhadores, ao responderem ao questionário, tinham a possibilidade de especificar a qual categoria pertenciam, bem como as demais características de seu perfil pessoal e profissional, enquanto os representantes institucionais, na maior parte das questões, respondiam sobre o conjunto de trabalhadores, sem serem consideradas as especificidades existentes.

Outra limitação identificada consiste na própria subjetividade da pesquisadora, em especial no que se refere às análises e interpretações dos dados coletados por meio de

questões abertas. De qualquer forma, este estudo não parte da busca por uma leitura completa e neutra dos fenômenos abordados.

A questão da subjetividade dos respondentes também poderia ser considerada como uma limitação, porém, o foco deste estudo residia justamente em conhecer as percepções subjetivas destes. Nesse sentido, o que consiste em uma real limitação é o fato de as percepções dos indivíduos serem dinâmicas, influenciadas por diversos fatores pessoais e do contexto no qual se encontram inseridos. Assim, tem-se como limitação a visão estática das questões investigadas a partir da percepção dos participantes no momento específico da coleta de dados.

Quanto à possibilidade de pesquisas futuras relacionadas aos temas aqui tratados, sugere-se: a ampliação do escopo a instituições de outras esferas governamentais, bem como a instituições privadas; análise documental das políticas e programas de QVT implantados nas instituições; estudos de casos de instituições que adotam uma perspectiva preventiva da QVT, buscando-se, dentre outros aspectos, identificar os resultados alcançados; investigação específica da QVT de trabalhadores da Administração Pública cujo vínculo profissional não seja de servidor estatutário; averiguação mais a fundo da relação entre QVT e níveis de escolaridade/carreira no serviço público, bem como entre QVT e jornada de trabalho; pesquisa-ação da implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) sob um enfoque preventivo em uma instituição da Administração Pública.

Além disso, como recomendação às instituições participantes deste estudo e demais instituições que almejem realizar ações de QVT com foco preventivo, sugere-se a aplicação, de forma complementar, da parte quantitativa do instrumento Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) a fim de auxiliar na identificação de quais aspectos do contexto específico daquela instituição são mais críticos quanto à geração de mal-estar aos trabalhadores e dessa forma melhor direcionar as intervenções necessárias.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Júlia Issy; PINHO, Diana L. Moura. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, v. 7, número especial, p. 45-52, 2002.

ABREU, Rosana Aquery Moraes. **Qualidade de Vida no Trabalho: a avaliação dos trabalhadores sobre o programa de qualidade de vida de sua empresa**. 2005. 139f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2005.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997.

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

ALMEIDA, Brenda Tatiana Pinheiro de. **Produtividade saudável: um olhar sobre o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho**. 2014. 80f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

ALVES, Mara Clélia Brito. **Prevenir é melhor que remediar: bem-estar, mal-estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Federal**. 2014. 65f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

ALVES, Everton Fernandes. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. **FAFIT/FACIC**, Itararé-SP, v. 2, n. 1, p. 14-25, jan/jun 2011.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, p.105-134, set./dez. 1997.

ARAÚJO, José N. Garcia de. Qualidade de Vida no Trabalho: controle e escondimento do mal-estar do trabalhador. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 573-585, nov. 2009/ dez. 2010.

ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 141-151, 2013.

AUGUSTINHO, Sonia Maria. **A nova contabilidade pública brasileira como instrumento de controle social para a “governança” do Estado**: um estudo sobre a compreensão da evidenciação das demonstrações contábeis públicas pelos líderes comunitários da cidade de Curitiba no ano de 2013. 2013. 181 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

BARBETTA, Paulo A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: CAMÕES, Marizaura R. de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: ENAP, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BEZERRA, Maria de Fátima. **Qualidade de Vida no Trabalho: a perspectiva dos servidores e colaboradores de uma instituição pública do Poder Executivo Federal**. 2013. 69f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2013.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 01 ago. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01 ago. 2015.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, v. 15, n. 22, Florianópolis-SC, jul./dez. 1997.

CANDIDO, Helena H. Dobrochinski; DREHER, Marinalva Tomio. Governança Pública: uma leitura acerca dos indicadores subjetivos de qualidade de vida. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 26, n. 1, jan./abr. 2013, p. 197-196.

CAPELARI, Marcos Maurício. **O perfil do absenteísmo na Administração Pública: atestação médico-odontológica na saúde do servidor**. 2013. 213f. Dissertação (Mestrado

em Ciências) – Programa de Ciências Odontológicas Aplicadas, Universidade de São Paulo, Bauru, 2013.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise do discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, 2006, n. 15, v. 4, out.-dez. 2006, p. 679-684.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **rPOT**, v. 7, n. 1, 2007, p. 131-158.

CASTRO, Eduardo Bernardes de; DZIERWA, Mariana de Castro. **Gestão Pública**: aspectos básicos da relação público-privado. São Paulo: Baraúna, 2013.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CGU. Portal da Transparência. Disponível em <<http://transparencia.gov.br/>> Acesso 09 mar. 2016.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Brasília: UAB, 2009.

COLARES, Luciléia G. Tavares; FREITAS, Carlos Machado de. Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real trabalho. **Cad. Saúde Pública**, v. 23, n. 12, p. 3011-3020, dez. 2007.

CORREIA, Marcos Orione Gonçalves. Por uma crítica imanente sobre os limites das políticas públicas de direitos sociais e o Estado na produção do bem comum no modo de produção capitalista. **Saúde Soc**. São Paulo, v.24, supl.1, p.55-65, 2015

CORTEZ, Helena Beatris Toschi de. **Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica da macroergonomia**. 2004. 119f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia – Ênfase em Ergonomia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CUMMINGS, Thomas G.; WORLEY, Christopher. Organization Development e Change. Disponível em: <<http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/organization%20development%20and%20change.pdf>> Acesso em: 27 set. 2015.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **Reforma do Estado com participação cidadã? Déficit democrático das agências reguladoras brasileiras**. 2006. 460 f. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Giselda Sallon. **Qualidade de Vida no Trabalho de Professores de Administração de Empresas: a relação entre uma Universidade Pública e uma Privada**. 2001. 142f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DIENER, Ed; SUH, Eunkook. Measuring quality of life: economic, social and subjective indicators. **Social Indicators Research**, v. 40, p. 189-216, 1997.

DINIZ, Eli. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 2, p. 5-21, mai./ago. 1996.

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. **Direito administrativo**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DOURADO, Débora C. Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 4, p. 1-15, dez. 2006.

EL-AOUAR, Walid Abbas; SOUZA, Washington José de. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

ENAP. 2016. Pós-graduação. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br/pos-graduacao>> Acesso em: 08 jun. 2016.

ERGOPUBLIC. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/?pg=textos_gerais&id=18>. Acesso em: 20 jul. 2015.

FALCÃO, Adleide Catarina. **Qualidade de Vida no Trabalho: diagnóstico no Ministério da Cultura**. 2014. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

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

FERREIRA, Mário César. **Ofurô corporativo**. Disponível em <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2015.

_____. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011a.

_____. A Ergonomia da Atividade pode promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 8-20, jan./jun. 2011b.

_____. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 88-99, 2008.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria & Pesquisa**, v. 35, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

FERREIRA, Mário César et al. Qualidade de Vida no Trabalho: a ótica da restauração corporeamente e o olhar dos trabalhadores. In: FERREIRA, Mário César et al. **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Makenzie, 2011.

_____. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./mai./jun. 2009.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. Estudo de caso exploratório sobre Qualidade de Vida no Trabalho de funcionários públicos. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 5, p. 9-31, jun. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. Qualidade de Vida no Trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, ano I, n. 0, ago.1998.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

HERCULANO, Selene C. A qualidade de vida e seus indicadores. In: HERCULANO, Selene C. et al. (org.). **Qualidade de Vida e Riscos Ambientais**. Niterói: Eduff, 2000.

HOMRICH, Augusto Meira. **Bem-estar no trabalho: um estudo sobre o impacto de ações de qualidade de vida**. 2014. 59f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

INOJOSA, Rose Marie. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **RAP**, v. 32, n. 2, p. 35-48, mar./abr. 1998.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Articulações entre o serviço público e o cidadão. **X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santiago, Chile. Out. 2005.

KICKERT, Walter J. M. Public Governance in the Netherlands: an alternative to anglo-american "managerialism". **Public Administration**, v. 75, p. 731-752, 1997.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KUENZER, Acacia Zeneida. Sob a reestruturação produtiva, enfermeiros, professores e montadores de automóveis se encontram no sofrimento do trabalho. **Trab. educ. saúde**, v. 2, n.1, mar. 2004.

LACAZ, Francisco A. de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.

_____. Qualidade de Vida n(d)o Trabalho: um conceito político e polissêmico. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 565-572, nov. 2009/ dez. 2010.

LANCMAN, Selma et al. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface, Comunic., Saúde, Educ.**, v. 11, n. 21, p. 79-92, jan./abr. 2007.

LEITE, José Vieira; FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Mudando a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 109-123, jul./dez. 2009.

LIMA, Helena Karla Barbosa de. **Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal**. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MAGALHÃES, Geovana F. de Oliveira. **O sorriso que o relógio transforma em dor: custo humano da atividade, estratégias de mediação e Qualidade de Vida no Trabalho de camareiras de hotel.** 2006. 142 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARQUES, Antonio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; ADORNO, Ronara Dias. A LDB/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de Belo Horizonte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 20, p. 72-94, jan./abr. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **RAP**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4, out./dez. 2002.

MARINI, Caio. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá. Out. 2003.

MEDEIROS, Luiza F. R. de Medeiros; FERREIRA, Mário Cesar. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun 2011.

MELO, Marcus André de. Governança e reforma do Estado: o paradigma agente x principal. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, jan./ abr. 1996.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Todos precisam ter uma boa qualidade de vida:** entrevista com Ana Magnólia Bezerra Mendes. Entrevistadora: Patrícia Bispo. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Entrevista/4587/todos-precisam-ter-uma-boa-qualidade-de-vida.html> Acesso em: 12 jul. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de Vida e saúde: um debate necessário. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Lista de órgãos e estruturas.** Disponível em <https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_orgaos_estruturas/listar_orgaos_estruturas.jsf>. Acesso em: 10 jan. 2016a.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Catálogo do Sipec – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal.** Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/catalogo-sipec>> Acesso em 19 jan. 2016b.

MIRANDA, Olga Maria Zulzke de. **Implantação e resultados de Programa de Qualidade em Universidade Pública: estudo de caso na Universidade de São Paulo.** 2010. 395f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci A. Mudanças na administração municipal: possibilidades de uma formação político-organizacional. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 99-121, mai./ ago. 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **RAP**, Rio de Janeiro, edição especial comemorativa, p. 87-96, 2007.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAES, Gláucia Therezinha Bardi de. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sobre prazer e sofrimento em uma multinacional na cidade de Ponta Grossa-PR.** 2006. 83f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward. E Quality of Work Life: Perspectives and directions. **Center for Effective Organizations**, mai. 1994, p. 1-25. Disponível em: <http://ceo.usc.edu/pdf/g82_9.pdf> Acesso em: 21 out. 2015.

NAVARRO, Vera Lúcia; PADILHA, Valquíria. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, edição especial 1, p. 14-20, 2007.

OLIVEIRA, Tiago Luz de; SILVA, Luis Cláudio de Jesus. Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, ed. 2, v. 1, p. 178-195, 1º sem. 2012.

OLIVEIRA, Antonio Golçalves; CARVALHO, Hilda Alberton; CORRÊA, Dayanne Parette. Governança Pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do Estado. **REPeC**, v. 7, n. 1, p. 91-104, jan./mar. 2013.

OLIVEIRA, Regina Carvalho de. **Qualidade de Vida no Trabalho: fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho em uma autarquia federal.** 2014. 77f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

OIT. **Apresentação da Organização Internacional do Trabalho - OIT**. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/apresentação>>. Acesso em: 20 out. 2015.

PADILHA, Valquíria. Qualidade de Vida no Trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549-563, nov. 2009/fev. 2010.

PAIVA, Kely César M. de; COUTO, João Henrique. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, nov./dez. 2008.

RHODES, Roderick A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, XLIV, p. 652-667, 1996.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Angelucci Veloso. **Exame médico periódico e qualidade de vida no trabalho no serviço público federal**. 2006. 104f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

ROMANZINI, Carlos Daniel. **Qualidade de Vida no Trabalho em duas empresas prestadoras de serviço de acesso à internet na região de Caxias do Sul**. 2002. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria del Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Dados**, v. 40, n. 3, Rio de Janeiro, 1997.

SANTOS, Marcelo de Oliveira Fausto. **Teoria geral do Estado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, jul./set. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2016.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

STREIT, Rosalvo Ermes; KLERING, Luís Roque. Governança Pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. Encontro de administração pública e governança - EnAPG, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAPG, 2004.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Versão 2. Brasília, 2014.

THE WHOQOL GROUP. Measuring Quality of Life: the world health organizational quality of life instruments. **World Health Organization**, 1997. Disponível em: <http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf> Acesso em: 21 out. 2015.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC**, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001, p. 165-193.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar 2001, p. 23-35.

VENSON, Aline B. Schneider et al. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 1, p. 139-156, jan./ mar. 2013.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Órgãos e entidades da Administração Pública Federal

Administração Direta (n = 30)			
1	PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CC/PR SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SG/PR CASA MILITAR DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SECOM-PR SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SAC GABINETE PESSOAL DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA SECRETARIA DE PORTOS - SEP ASSESSORIA ESPECIAL DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA	16	MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA
2	VICE PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - VPR	17	MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA - MME
3	ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO - AGU	18	MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MDA
4	CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU	19	MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC
5	SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES -SPM	20	MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME - MDS
6	SECRETARIA DE PROMOÇÃO DE POLÍTICAS DE IGUALDADE RACIAL - SEPPIR	21	MINISTÉRIO DO ESPORTE-ME
7	SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS - SDH	22	MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MP
8	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA	23	MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MPE
9	MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - MCTI	24	MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL - MPS
10	MINISTÉRIO DA CULTURA - MINC	25	MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - MRE
11	MINISTÉRIO DA DEFESA - MD	26	MINISTÉRIO DA SAÚDE - MS
12	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC	27	MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES - MC
13	MINISTÉRIO DA FAZENDA - MF	28	MINISTÉRIO DAS CIDADES
14	MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL - MI	29	MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES - MT

15	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - MJ	30	MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR
----	----------------------------	----	------------------------------

Administração Indireta – Autarquias (n=19)			
31	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - ITI	41	INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE - ICMBIO
32	INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM	42	INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO - JBRJ
33	INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO ARTÍSTICO NACIONAL - IPHAN	43	DEPARTAMENTO NACIONAL DA PRODUÇÃO MINERAL - DNPM
34	CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA - CFIAE	44	INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA
35	CAIXA DE CONSTRUÇÕES DE CASAS PARA O PESSOAL DA MARINHA - CCCPCM	45	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO - FND
36	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE	46	INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI
37	COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM	47	SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS - SUFRAMA
38	SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS - SUSEP	48	AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES - ANTT
39	DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS - DNOCS	49	INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR
40	CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - CADE		

Administração Indireta – Autarquias – Agências Reguladoras (n=10)			
50	AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC	55	AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL
51	AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIARIOS - ANTAQ	56	AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP
52	AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA - ANCINE	57	AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - ANS
53	BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN	58	AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA
54	AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA	59	AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES - ANATEL

Administração Indireta – Autarquias Especiais (n=12)			
60	AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA - AEB	66	INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA
61	COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR - CNEN	67	INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO
62	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP	68	AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA - APO

63	SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA - SUDAM	69	INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS
64	SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE - SUDECO	70	SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR - PREVIC
65	SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - SUDENE	71	DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - DNIT

Administração Indireta – Autarquias – IFE (n=80)			
72	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA - CEFET-RJ	112	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA - IF-BA
73	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET-MG	113	UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB
74	COLÉGIO PEDRO II - CP2	114	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
75	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO - IF-BAIANO	115	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA - UFOB
76	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA CATARINENSE - IFC	116	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ - UFOPA
77	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA - IF-PB	117	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA
78	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALAGOAS - IF-AL	118	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS
79	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE FARROUPILHA - IF-FARROUPILHA	119	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
80	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS - IF-GO	120	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
81	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA - IFB	121	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL
82	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO - IFMT	122	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
83	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MATO GROSSO DO SUL - IF-MS	123	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG
84	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS - IFMG	124	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA - UNILA

85	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO - IFPE	125	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI
86	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA - IF-RO	126	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF
87	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA - IFRR	127	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA
88	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA - IFSC	128	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
89	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO - IFSP	129	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
90	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE - IFFLU	130	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
91	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE - IFS	131	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
92	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE - IF-AC	132	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO - UNIFESP
93	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS - IFAM	133	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
94	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ - IF-CE	134	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
95	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ - IFAP	135	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES
96	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO - IFES	136	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA
97	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO - IF-MA	137	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
98	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS - IFNMG	138	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB
99	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ - IF-PA	139	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA - UFSB
100	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ - IF-PI	140	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ - UNIFESPA

101	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO - IF-RJ	141	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
102	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE - IFRN	142	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN
103	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO - IFSPE	143	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
104	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL - IF-RS	144	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM
105	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS - IF-SUDESTEMG	145	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM
106	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IF-SULDEMINAS	146	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF
107	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE TOCANTINS - IFTO	147	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
108	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ - IFPR	148	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
109	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO - IF-TM	149	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI - ÁRIDO - UFERSA
110	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO - IF-GOIANO	150	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA - UFRA
111	IF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE - IFSUL	151	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR

Administração Indireta – Fundações Públicas – IFE (n=23)			
152	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB	164	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
153	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO	165	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL
154	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT	166	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA - UFRR
155	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS	167	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR
156	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR	168	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - FUNREI/ UFSJ

157	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS	169	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE - UFAC
158	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV	170	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS - UFAM
159	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC - UFABC	171	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA
160	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ - UNIFAP	172	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
161	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA	173	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT
162	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD	174	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - UNIVASF
163	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE - UFCSPA		

Administração Indireta – Fundações Públicas (n=19)			
175	CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CNPQ	185	FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO - FUNAI
176	FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL - FBN	186	FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP
177	FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA - FCRB	187	FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - SEDE - IBGE
178	FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES - FCP	188	FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL DO PODER EXECUTIVO - FUNPESP-EXE
179	FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES - FUNARTE	189	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA
180	FUNDAÇÃO OSÓRIO - FOSORIO	190	FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO - FUNDACENTRO
181	FUNDAÇÃO HABITACIONAL DO EXÉRCITO - FHE	191	FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO - FUNAG
182	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES	192	FUNASA - FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE - FUNASA
183	FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO - FUNDAJ	193	FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ
184	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI		

Administração Indireta – Empresas Públicas (n=26)			
194	EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - INFRAERO	207	CASA DA MOEDA DO BRASIL - CMB
195	EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO S.A. - EBC	208	EMPRESA GESTORA DE ATIVOS - EMGEA
196	COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB	209	SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO

197	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA	210	COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA - CODEVASF
198	CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA ELETRÔNICA AVANÇADA - CEITEC	211	COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS - CPRM
199	FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP	212	EMPRESA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL S.A. - PRÉ-SAL PETRÓLEO S.A. - PPSA
200	AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S.A. - AMAZUL	213	EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA - EPE
201	EMPRESA GERENCIAL DE PROJETOS NAVAIS - EMGEPON	214	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES
202	INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL	215	EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL - DATAPREV
203	EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES - EBSERH	216	EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA - HEMOBRÁS
204	HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE - HCPA	217	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT
205	AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS S.A.	218	EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S.A. - EPL
206	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	219	VALEC - ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A

Administração Indireta – Sociedades de Economia Mista (n=23)			
220	COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ - CDC	233	BANCO DO BRASIL S.A.
221	COMPANHIA DOCAS DO ESPÍRITO SANTO - CODESA	234	BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.
222	COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - CODESP	235	CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. - ELETROBRÁS
223	COMPANHIA DOCAS DO PARÁ - CDP	236	COMPANHIA ENERGÉTICA DO PIAUÍ - CEPISA
224	COMPANHIA DO DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN	237	PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRAS
225	COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO - CDRJ	238	HOSPITAL CRISTO REDENTOR S.A.
226	COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DA BAHIA - CODEBA		HOSPITAL FÊMINA S.A.- HF
227	CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S.A - CEASA/MG		HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO - HNSC
228	COMPANHIA DE ARMAZÉNS E SILOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - CASEMG	239	TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A. - TELEBRÁS
229	COMPANHIA DE ENTREPOSTOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO - CEAGESP	240	COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS - CBTU
230	INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL S.A. - INB	241	EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO ALEGRE S.A. - TRENSURB

231	NUCLEBRÁS EQUIPAMENTOS PESADOS S.A. - NUCLEP	242	COMPANHIA DOCAS DO MARANHÃO - CODOMAR
232	BANCO DA AMAZONIA S.A.		

APÊNDICE B – Instrumentos de coleta de dados

TEXTO INTRODUTÓRIO DE AMBOS OS QUESTIONÁRIOS

Agradecemos sua disponibilidade em contribuir com o estudo intitulado "Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Federal brasileira sob a ótica institucional e dos trabalhadores".

Este questionário é composto por um seção inicial a ser preenchida com seus dados pessoais e os dados da instituição, seguida de 15 questões objetivas e 3 questões abertas. O tempo de resposta às questões objetivas é de, aproximadamente, 8 minutos.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e somente haverá divulgação de análise / dados agregados, não havendo, em hipótese alguma, divulgação de dados individuais.

Sua participação é muito importante!

Áurea Maria Noronha de Melo (Mestranda/ Pesquisadora) - aurea83melo@gmail.com

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin (Orientador) - vicentin@utfpr.edu.br

QUESTIONÁRIO 1 – PERCEÇÃO DOS REPRESENTANTES INSTITUCIONAIS

DADOS INSTITUCIONAIS	
Nome da instituição:	Questão aberta
Região em que se localiza:	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Nordeste <input type="checkbox"/> Centro-oeste <input type="checkbox"/> Sudeste <input type="checkbox"/> Sul
Número de trabalhadores*:	<input type="checkbox"/> Até 99 <input type="checkbox"/> 100 a 499 <input type="checkbox"/> 500 a 1000 <input type="checkbox"/> Mais de 1000
A instituição tem fins lucrativos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
*trabalhadores = servidores estatutários, empregados celetistas, terceirizados, estagiários, substitutos/temporários, comissionados.	

DADOS DO RESPONDENTE	
Função:	<input type="checkbox"/> Responsável pela área de Gestão de Pessoas <input type="checkbox"/> Responsável pelas ações de QVT <input type="checkbox"/> Ambos
Tempo de trabalho nessa função:	<input type="checkbox"/> Até 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 8 anos <input type="checkbox"/> 8 a 15 anos <input type="checkbox"/> 15 a 22 anos <input type="checkbox"/> Mais de 22 anos
Tempo de trabalho na instituição:	<input type="checkbox"/> Até 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 8 anos <input type="checkbox"/> 8 a 15 anos <input type="checkbox"/> 15 a 22 anos <input type="checkbox"/> Mais de 22 anos
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Área de formação:	<input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Direito <input type="checkbox"/> Educação Física <input type="checkbox"/> Enfermagem <input type="checkbox"/> Gestão Pública <input type="checkbox"/> Medicina <input type="checkbox"/> Psicologia <input type="checkbox"/> Serviço Social <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Outra: _____
Gênero:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Idade:	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> 35 a 45 anos <input type="checkbox"/> 45 a 55 anos <input type="checkbox"/> 55 a 60 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos

1. Com que frequência ocorrem as seguintes ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição?

	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA	NÃO SEI RESPONDER
Atividades físico-corporais (Ex: academia, alongamento, reeducação alimentar, ginástica laboral, massagens)				
Atividades psicossociais (Ex: gerenciamento do estresse, meditação, grupos de apoio, atendimento psicológico)				
Atividades culturais e de lazer (Ex: coral, cinema, dança, festas, passeios, viagens)				
Eventos coletivos (Ex: palestras, campanhas, treinamentos, semanas temáticas)				
Medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional (Ex: mudança dos ambientes de trabalho problemáticos ou potencialmente adoecedores; políticas e programas focados em sanar necessidades diagnosticadas)				
Incentivos financeiros (Ex: remuneração por produtividade)				
Medidas voltadas a oportunizar mais tempo para vida pessoal e familiar (Ex: flexibilização de jornada, teletrabalho, banco de horas)				
Benefícios voltados à saúde do trabalhador (Ex: plano médico e odontológico)				
Medidas voltadas à segurança do trabalhador (Ex: disponibilização de equipamentos de proteção individual – EPI)				

Se necessário, cite outras ações realizadas na instituição que não tenham sido contempladas na questão acima e a frequência com que são realizadas:

--

2. Qual a participação dos trabalhadores pertencentes a cada uma das seguintes categorias funcionais nas ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você atua?

	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Muito baixa	Não são realizadas ações de QVT voltadas a esta categoria funcional	Não há trabalhadores desta categoria funcional na instituição	Não sei responder
Servidores estatutários								
Empregados celetistas								
Terceirizados								
Estagiários								
Substitutos/temporários								
Gestores de nível tático-operacional								
Gestores de nível estratégico								
Comissionados								

3. Assinale, dentre as opções abaixo, qual(is) representa(m) o(s) objetivo(s) das ações de QVT realizadas na instituição:

- a. Agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho.
- a. Compensar o trabalhador pelos desgastes causados pelo contexto de trabalho.
- b. Adaptar o trabalhador ao trabalho.
- b. Adaptar o trabalho ao trabalhador.
- c. Reduzir os fatores causadores de mal-estar no trabalho.
- c. Instrumentalizar o trabalhador para lidar com os fatores causadores de mal-estar no trabalho.
- Não sei responder
- Não são realizadas ações de QVT na instituição
- Outros (especifique): _____

(Obs: As letras - a, b, c - não apareciam no questionário disponibilizado aos participantes. Elas visam somente delimitar, para a pesquisadora, que são conjuntos de respostas antagônicas).

4. Qual(is) o(s) resultado(s) que se espera alcançar com as ações de QVT realizadas na instituição?

- O aumento da produtividade.
- A melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados.
- A vivência predominante e duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores no contexto de trabalho.
- A redução da ocorrência de doenças relacionadas ao trabalho.
- Não sei responder.
- Não são realizadas ações de QVT na instituição
- Outros (especifique): _____

5. Qual a participação dos trabalhadores em cada uma das etapas de implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição?

	Participaram ativamente	Participaram pouco	Não foram chamados a participar	Não foi realizada esta etapa
Diagnóstico: Levantamento das necessidades de atuação com foco em QVT				
Política de QVT: Elaboração de documento que apresenta as diretrizes que dão sustentação e norteamento às ações de Qualidade de Vida no Trabalho				
Programa de QVT: Elaboração de documento que descreve as ações concretas a serem executadas visando ao alcance da Qualidade de Vida no Trabalho				

6. Quais os indicadores utilizados para embasar as ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

- Indicadores de saúde dos trabalhadores (como doenças, atestados médicos, licenças-saúde, acidentes de trabalho).
- Aspectos relativos à conduta dos trabalhadores (como desempenho e modos de agir).

() Aspectos que impactam sobre a produção dos bens e serviços oferecidos pela instituição (como erros, retrabalho, absenteísmo, presenteísmo, mudanças de lotação, rotatividade, perda e desperdício de materiais, queda da produtividade).

() A percepção dos trabalhadores quanto a aspectos que envolvem sua Qualidade de Vida no Trabalho (como as condições e organização do trabalho, as relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento, elo trabalho-vida social).

() Satisfação dos usuários dos bens e serviços oferecidos pela instituição (como queixas, reclamações, pesquisa de satisfação).

() Percepção dos cidadãos em geral quanto à instituição.

() Expectativas e demandas da alta administração da instituição.

() Não são utilizados indicadores.

() Não sei responder.

() Outros indicadores (especifique): _____

7. Quem é responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

() A área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas

() Um setor específico da área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas

() Uma comissão/ comitê/ grupo de trabalho formalmente constituído para este fim

() Um ou alguns trabalhadores com interesse no tema

() Uma empresa/ consultoria externa

() Os gestores de nível tático/operacional

() Os gestores de nível estratégico

() Os trabalhadores

() Não sei responder

() Outros: _____

8. O quanto os seguintes aspectos são considerados na definição das ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você trabalha?

	Bastante considerado	Considerado	Pouco considerado	Não considerado	Não sei responder
O contexto geral da instituição (como cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho;					

condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho)					
As situações específicas de trabalho (como variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade, eventos que interferem na atividade de trabalho)					
Fatores individuais dos trabalhadores (como estado de saúde; características pessoais e profissionais)					
As vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho relatadas pelos trabalhadores					
As concepções dos trabalhadores sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho					
As exigências físicas (posturas, gestos, deslocamentos, força física), cognitivas (atenção, memória, aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão) e afetivas (reações, sentimentos, estados de humor) que incidem sobre os trabalhadores					
Os modos como os trabalhadores gerenciam individual ou coletivamente as adversidades do contexto de trabalho que colocam em risco seu bem-estar					
A influência das vivências em situação de trabalho sobre as demais dimensões da vida do trabalhador (familiar, social)					
A influência das vivências nas demais dimensões da vida do trabalhador (familiar, social) sobre a situação de trabalho					

9. Assinale a opção que melhor representa seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir:

		Concordo totalmente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo totalmente
Ser humano	Cada trabalhador é uma peça de uma engrenagem que deve contribuir para o alcance da missão, dos objetivos e das metas institucionais					
	Os papéis de cada trabalhador devem encontrar-se predefinidos e pré-formatados na instituição					
	Os trabalhadores têm por objetivo a execução de tarefas, enquanto o planejamento destas e das diretrizes institucionais compete aos gestores					
Trabalho	O principal objetivo do trabalho é a produção de riquezas					
	O pensar, o fazer e o agir dos trabalhadores devem estar sempre vinculados e limitados às metas de produtividade vigentes na instituição					
Instituição	Uma instituição consiste em uma unidade de produção focada exclusivamente no alcance de suas missões.					
	Em uma instituição a competição e o desempenho individual devem ser fortemente valorizados.					
	Uma instituição deve funcionar de forma a					

	manter as coisas em seu estado atual.					
QVT	Cada indivíduo é responsável por alcançar e preservar sua Qualidade de Vida no Trabalho.					
	É impossível conciliar bem-estar do trabalhador e produtividade institucional.					
	Para que se tenha Qualidade de Vida no Trabalho, não se deve falar sobre conflitos ou problemas					
	A responsabilidade da instituição quanto à Qualidade de Vida no Trabalho é ofertar atividades voltadas a compensar os desgastes gerados sobre o indivíduo pelo contexto de trabalho					

(Obs.: Os termos presentes na coluna à esquerda não apareciam no questionário disponibilizado aos participantes)

10. Para você, o que é Qualidade de Vida no Trabalho?

--

11. Em que nível você considera que se situa a Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

() Alta () Média () Baixa

12. Cite até cinco aspectos que, em sua percepção, geram bem-estar aos trabalhadores da instituição onde você trabalha:

13. Cite até cinco aspectos que, em sua percepção, geram mal-estar aos trabalhadores da instituição onde você trabalha:

14. O quanto você considera que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você trabalha impactam na redução dos aspectos que geram mal-estar aos trabalhadores?

() Grande impacto () Impacto mediano () Pouco impacto () Nenhum impacto () Não sei responder

15. Assinale quais sentimentos você considera que os trabalhadores da instituição onde você atua vivenciam com maior frequência no trabalho:

() alegria	() harmonia	() aborrecimento	() desrespeito
() amizade	() justiça	() antipatia	() dor
() ânimo	() liberdade	() aversão	() embaraço
() confiança	() pertencimento	() cansaço	() incômodo
() conforto	() prazer	() constrangimento	() indisposição
() disposição	() realização/orgulho	() contrariedade	() menosprezo
() equidade	() respeito	() decepção	() ofensa
() equilíbrio	() satisfação	() desânimo	() perturbação
() estima	() segurança	() desconforto	() repulsa
() felicidade	() simpatia	() descontentamento	() tédio

Outros:

--

16. Em sua percepção, qual o nível de exigências físicas, cognitivas e afetivas que incidem sobre os trabalhadores na instituição onde você trabalha?

	Alta	Média	Baixa	Não sei responder
Exigências físicas (posturas, gestos, deslocamentos, força física)				
Exigências cognitivas (atenção, memória, aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão)				
Exigências afetivas (reações afetivas, sentimentos, estado de humor)				

17. Qual a participação dos trabalhadores na tomada de decisões institucionais relevantes?

() Participam ativamente () São consultados () Participam pouco () Não são chamados a participar () Não sei responder

18. Qual a possibilidade de os trabalhadores organizarem livremente seu próprio trabalho (pausas, ritmo, prioridades)?

() Alta () Média () Baixa () Não sei responder

QUESTIONÁRIO 2 – PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES

DADOS INSTITUCIONAIS	
Nome da instituição:	Questão aberta
Região em que se localiza a instituição:	() Norte () Nordeste () Centro-oeste () Sudeste () Sul

DADOS DO RESPONDENTE	
Gênero	() Feminino () Masculino
Idade	() Até 25 anos () 25 a 35 anos () 35 a 45 () 45 a 55 () 55 a 60 () Mais de 60
Estado civil	() Solteiro(a) () Casado(a) () União estável () Outro _____
Cor/raça	() Amarela () Branca () Indígena () Parda () Preta
Tem filhos	() Sim () Não
Nível de escolaridade	() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado
Nível de escolaridade exigido para o cargo/função que ocupa	() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado
Tempo de trabalho na instituição	() Até 3 anos () 3 a 8 anos () 8 a 15 anos () 15 a 22 anos () Mais de 22 anos
Renda familiar	() R\$394 () R\$395 a R\$788 () R\$789 a R\$1.576 () R\$1.577 a R\$3.940 () R\$3.941 a R\$7.880 () R\$7.881 a R\$15.760 () Mais de R\$15.760
Tipo de vínculo	() Servidor(a) estatutário(a) () Empregado(a) celetista () Terceirizado(a) () Estagiário(a) () Comissionado () Substituto/temporário
Atividades que realiza na instituição	() Atividades-fim (<i>Aquelas que caracterizam o objetivo principal da instituição</i>) () Atividades-meio (<i>Aquelas que auxiliam e viabilizam o alcance do objetivo principal da instituição</i>) () Não sei responder
Exerce função de gestão	() Sim, em nível estratégico () Sim, em nível tático/operacional () Não

1. Com que frequência ocorrem as seguintes ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

	Sempre	Às vezes	Nunca	Não sei responder
Atividades físico-corporais (Ex: academia, alongamento, reeducação alimentar, ginástica laboral, massagens)				
Atividades psicossociais (Ex: gerenciamento do estresse, meditação, grupos de apoio, atendimento psicológico)				
Atividades culturais e de lazer (Ex: coral, cinema, dança, festas, passeios, viagens)				
Eventos coletivos (Ex: palestras, campanhas, treinamentos, semanas temáticas)				
Medidas integradas voltadas à transformação do contexto organizacional (Ex: mudança dos ambientes de trabalho problemáticos ou potencialmente adoecedores; políticas e programas focados em sanar necessidades diagnosticadas)				
Incentivos financeiros (Ex: remuneração por produtividade)				
Medidas voltadas a oportunizar mais tempo para vida pessoal e familiar (Ex: flexibilização de jornada, teletrabalho, banco de horas)				
Benefícios voltados à saúde do trabalhador (Ex: plano médico e odontológico)				
Medidas voltadas à segurança do trabalhador (Ex: disponibilização de equipamentos de proteção individual – EPI)				

Se necessário, cite outras ações realizadas na instituição que não tenham sido contempladas na questão acima e a frequência com que são realizadas:

--

2. Qual a sua participação nas ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você atua?

() Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

() Não são realizadas ações de QVT na instituição () Não sei responder

3. Assinale, dentre as opções abaixo, qual(is) representa(m) o(s) objetivo(s) das ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você trabalha:

a. () Agir de maneira preventiva e transformadora sobre o contexto de trabalho.

- a. Compensar o trabalhador pelos desgastes causados pelo contexto de trabalho.
- b. Adaptar o trabalhador ao trabalho.
- b. Adaptar o trabalho ao trabalhador.
- c. Reduzir os fatores causadores de mal-estar no trabalho.
- c. Instrumentalizar o trabalhador para lidar com os fatores causadores de mal-estar no trabalho.
- Não sei responder
- Não são realizadas ações de QVT na instituição
- Outros (especifique): _____

(Obs: As letras - a, b, c - não aparecerão no questionário disponibilizado aos participantes. Elas visam somente delimitar, para a pesquisadora, que são conjuntos de respostas antagônicas).

4. Qual(is) o(s) resultado(s) que se espera alcançar com as ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você trabalha?

- O aumento da produtividade.
- A melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados.
- A vivência predominante e duradoura de sentimentos de bem-estar pelos trabalhadores no contexto de trabalho.
- A redução da ocorrência de doenças relacionadas ao trabalho
- Não sei responder.
- Não são realizadas ações de QVT na instituição.
- Outros (especifique): _____

5. Qual a sua participação em cada uma das etapas de implantação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

	Participei ativamente	Participei pouco	Não fui chamado a participar	Não foi realizada/ Desconheço a realização desta etapa	Esta etapa foi realizada quando eu ainda não fazia parte da instituição
Diagnóstico: Levantamento das necessidades de atuação com foco em QVT					
Política de QVT:					

Elaboração de documento que apresenta as diretrizes que dão sustentação e norteamento às ações de Qualidade de Vida no Trabalho					
Programa de QVT: Elaboração de documento que descreve as ações concretas a serem executadas visando ao alcance da Qualidade de Vida no Trabalho					

6. Quais indicadores são utilizados para embasar as ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

- Indicadores de saúde dos trabalhadores (como doenças, atestados médicos, licenças-saúde, acidentes de trabalho).
- Aspectos relativos à conduta dos trabalhadores (como desempenho e modos de agir).
- Aspectos que impactam sobre a produção dos bens e serviços oferecidos pela instituição (como erros, retrabalho, absenteísmo, presenteísmo, mudanças de lotação, rotatividade, perda e desperdício de materiais, queda da produtividade).
- A percepção dos trabalhadores quanto a aspectos que envolvem sua Qualidade de Vida no Trabalho (como as condições e organização do trabalho, as relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento, elo trabalho-vida social).
- Satisfação dos usuários dos bens e serviços oferecidos pela instituição (como queixas, reclamações, pesquisa de satisfação).
- Percepção dos cidadãos em geral quanto à instituição.
- Expectativas e demandas da alta administração da instituição.
- Não são utilizados indicadores.
- Não sei responder.
- Outros(especifique): _____

7. Quem é responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho na instituição onde você trabalha?

- A área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas
- Um setor específico da área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas

- () Uma comissão/ comitê/ grupo de trabalho formalmente constituído para este fim
- () Um ou alguns trabalhadores com interesse no tema
- () Uma empresa/ consultoria externa
- () Os gestores de nível tático/operacional
- () Os gestores de nível estratégico
- () Os trabalhadores
- () Não sei responder
- () Outros (especifique): _____

8. O quanto os seguintes aspectos são considerados na definição das ações de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na instituição onde você trabalha:

	Bastante considerado	Considerado	Pouco considerado	Não considerado	Não sei responder
O contexto geral da instituição (como cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho)					
As situações específicas de trabalho (como variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade, eventos que interferem na atividade de trabalho)					
Fatores individuais dos trabalhadores (como estado de saúde; características pessoais e profissionais)					
As vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho relatadas pelos trabalhadores					
As concepções dos trabalhadores sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho					

As exigências físicas (posturas, gestos, deslocamentos, força física), cognitivas (atenção, memória, aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão) e afetivas (reações, sentimentos, estados de humor) que incidem sobre os trabalhadores					
Os modos como os trabalhadores gerenciam individual ou coletivamente as adversidades do contexto de trabalho que colocam em risco seu bem-estar					
A influência das vivências em situação de trabalho sobre as demais dimensões da vida do trabalhador (familiar, social)					
A influência das vivências nas demais dimensões da vida do trabalhador (familiar, social) sobre a situação de trabalho					

9. Assinale a opção que melhor representa seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir:

		Concordo totalmente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo totalmente
Ser humano	Cada trabalhador é uma peça de uma engrenagem que deve contribuir para o alcance da missão, dos objetivos e das metas institucionais					
	Os papéis de cada trabalhador devem encontrar-se pré-definidos e pré-formatados na instituição					
	Os trabalhadores têm por objetivo a execução de tarefas,					

	enquanto o planejamento destas e das diretrizes institucionais compete aos gestores					
Trabalho	O principal objetivo do trabalho é a produção de riquezas					
	O pensar, o fazer e o agir dos trabalhadores devem estar sempre vinculados e limitados às metas de produtividade vigentes na instituição					
Instituição	Uma instituição consiste em uma unidade de produção focada exclusivamente no alcance de suas missões.					
	Em uma instituição a competição e o desempenho individual devem ser fortemente valorizados.					
	Uma instituição deve funcionar de forma a manter as coisas em seu estado atual.					
QVT	Cada indivíduo é responsável por alcançar e preservar sua Qualidade de Vida no Trabalho.					
	É impossível conciliar bem-estar do trabalhador e produtividade institucional.					
	Para que se tenha Qualidade de Vida no Trabalho, não se deve falar sobre conflitos ou problemas					

	A responsabilidade da instituição quanto à Qualidade de Vida no Trabalho é ofertar atividades voltadas a compensar os desgastes gerados sobre o indivíduo pelo contexto de trabalho					
--	---	--	--	--	--	--

(Obs: Os termos da coluna à esquerda não apareceram no questionário disponibilizado aos participantes).

10. Para você, o que é Qualidade de Vida no Trabalho?

--

11. Em nível você considera que se situa sua Qualidade de Vida no Trabalho?

() Alta () Média () Baixa () Não sei responder

12. Cite até cinco aspectos que, no seu trabalho atual, geram a você bem-estar:

13. Cite até cinco aspectos que, no seu trabalho atual, geram a você mal-estar:

14. O quanto você considera que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho que são realizadas na instituição onde você trabalha impactam na redução dos aspectos que geram a você mal-estar?

() Grande impacto () Impacto mediano () Pouco impacto () Nenhum impacto () Não sei responder () Não são realizadas ações de QVT

15. Assinale quais sentimentos você vivencia com maior frequência no trabalho:

<input type="checkbox"/> alegria	<input type="checkbox"/> harmonia	<input type="checkbox"/> aborrecimento	<input type="checkbox"/> desrespeito
<input type="checkbox"/> amizade	<input type="checkbox"/> justiça	<input type="checkbox"/> antipatia	<input type="checkbox"/> dor
<input type="checkbox"/> ânimo	<input type="checkbox"/> liberdade	<input type="checkbox"/> aversão	<input type="checkbox"/> embaraço
<input type="checkbox"/> confiança	<input type="checkbox"/> pertencimento	<input type="checkbox"/> cansaço	<input type="checkbox"/> incômodo
<input type="checkbox"/> conforto	<input type="checkbox"/> prazer	<input type="checkbox"/> constrangimento	<input type="checkbox"/> indisposição
<input type="checkbox"/> disposição	<input type="checkbox"/> realização/orgulho	<input type="checkbox"/> contrariedade	<input type="checkbox"/> menosprezo
<input type="checkbox"/> equidade	<input type="checkbox"/> respeito	<input type="checkbox"/> decepção	<input type="checkbox"/> ofensa
<input type="checkbox"/> equilíbrio	<input type="checkbox"/> satisfação	<input type="checkbox"/> desânimo	<input type="checkbox"/> perturbação
<input type="checkbox"/> estima	<input type="checkbox"/> segurança	<input type="checkbox"/> desconforto	<input type="checkbox"/> repulsa
<input type="checkbox"/> felicidade	<input type="checkbox"/> simpatia	<input type="checkbox"/> descontentamento	<input type="checkbox"/> tédio

Outros (especifique):

--

16. Qual o nível de exigências físicas, cognitivas e afetivas que incidem sobre você no trabalho?

	Alta	Média	Baixa	Não sei responder
Exigências físicas (posturas, gestos, deslocamentos, força física)				
Exigências cognitivas (atenção, memória, aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão)				
Exigências afetivas (reações afetivas, sentimentos, estado de humor)				

17. Qual a sua participação na tomada de decisões institucionais relevantes?

Participo ativamente Participo pouco Não sou chamado a participar Não sei responder

18. Como você avalia a possibilidade que tem de organizar livremente seu próprio trabalho (pausas, ritmo, prioridades)?

Alta Média Baixa Não sei responder

APÊNDICE C – Contato inicial encaminhado via e-mail aos responsáveis pela área de Gestão de Pessoas das instituições

TEXTO ENCAMINHADO VIA EMAIL AOS RESPONSÁVEIS PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Assunto: Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Áurea Maria Noronha de Melo, sou servidora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), lotada na Diretoria de Gestão de Pessoas e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da UTFPR, sendo orientada pela Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin.

O tema de minha dissertação é: “Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Federal brasileira sob a ótica institucional e dos trabalhadores”.

Para alcançar os objetivos propostos para este estudo, conto com sua valiosa contribuição, respondendo, enquanto responsável pela área de Gestão de Pessoas, ao questionário disponibilizado no link abaixo, ou encaminhando-o para que seja respondido pelo responsável específico pela viabilização de ações de Qualidade de Vida no Trabalho na instituição da qual faz parte.

Qualidade de Vida no Trabalho – Percepção dos representantes institucionais

O questionário deve ser respondido com base em sua percepção sobre os temas tratados e sua participação é muito importante, mesmo que considere que a instituição na qual atua não realiza ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho.

De forma adicional, solicito a gentileza de que seja encaminhado aos trabalhadores que atuam na instituição (servidores estatutários, empregados celetistas, terceirizados, estagiários, comissionados, substitutos/temporários) o questionário disponibilizado no link abaixo, se possível acompanhado da mensagem enviada no documento anexo a este e-mail.

Qualidade de Vida no Trabalho – Percepção dos Trabalhadores

Ambos os questionários são compostos por uma seção inicial a ser preenchida com os dados pessoais do respondente e os dados da instituição, seguida de 15 questões objetivas e 3 questões abertas. O tempo de resposta às questões objetivas é de, aproximadamente, 8 minutos.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e somente haverá divulgação de análise / dados agregados, não havendo, em hipótese alguma, divulgação de dados individuais.

Obrigada por colaborar com esta pesquisa. Espera-se, por meio dos resultados desta, contribuir para o embasamento de ações de melhoria da Qualidade de Vida dos trabalhadores da Administração Pública brasileira.

Áurea Maria Noronha de Melo - Mestranda/ Pesquisadora - aurea83melo@gmail.com

TEXTO ENCAMINHADO ANEXO AO EMAIL**Sugestão de e-mail a ser encaminhado aos trabalhadores:**

Assunto: Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Prezado(a) Senhor(a),

A estudante Áurea Maria Noronha de Melo, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da UTFPR e servidora pública na mesma instituição, solicita sua colaboração como participante de pesquisa de dissertação cujo tema é “Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Federal brasileira sob a ótica institucional e dos trabalhadores”.

Para participar da pesquisa, basta acessar o questionário disponibilizado no link abaixo:

[Qualidade de Vida no Trabalho – Percepção dos Trabalhadores](#)

O questionário é composto por uma seção inicial a ser preenchida com seus dados pessoais e os dados da instituição, seguida de 15 questões objetivas e 3 questões abertas. O tempo de resposta às questões objetivas é de, aproximadamente, 8 minutos.

O questionário deve ser respondido com base em *sua percepção* sobre os temas tratados e sua participação é muito importante, mesmo que considere que a instituição na qual atua não realiza ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e somente haverá divulgação de análise / dados agregados, não havendo, em hipótese alguma, divulgação de dados individuais.

A pesquisadora agradece sua disponibilidade em colaborar com esta pesquisa. Espera-se, por meio dos resultados desta, contribuir para o embasamento de ações de melhoria da Qualidade de Vida dos trabalhadores da Administração Pública brasileira.