

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO HUMANO
Carlos Roberto Lessa de Siqueira

As Representações Sociais de Servidores Públicos Federais sobre a
Qualidade de Vida no Trabalho

Taubaté – SP
2020

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO HUMANO

Carlos Roberto Lessa de Siqueira

As Representações Sociais de Servidores Públicos Federais sobre a
Qualidade de Vida no Trabalho

Dissertação apresentada à Banca de Defesa como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Identidade e Formação.

Orientadora: Profa. Dra. Alexandra Magna Rodrigues.

Coorientadora: Profa. Dra. Marilza Terezinha Soares de Souza.

Taubaté – SP

2020

Carlos Roberto Lessa de Siqueira

**As Representações Sociais de Servidores Públicos Federais sobre a Qualidade de Vida
no Trabalho**

Dissertação apresentada à Banca de Defesa como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Identidade e Formação.

Orientadora: Profa. Dra. Alexandra Magna Rodrigues

Coorientadora: Profa. Dra. Marilza Terezinha Soares de Souza

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Dr. (a) _____ . Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. (a) Dr. (a) _____ . Universidade _____

Assinatura _____

Prof. (a) Dr. (a) _____ . Universidade _____

Assinatura _____

Prof. (a) Dr. (a) _____ . Universidade _____

Assinatura _____

Dedico esse trabalho

A Deus, razão de minha existência.

À minha família, meu maior tesouro, fonte de toda a minha motivação e alegria de viver.

E a todos os meus benfeitores, pessoas que tocaram minha existência e compartilharam suas vidas, seus cuidados, suas histórias, suas experiências, tempo e conhecimentos. Pessoas graças às quais sou o que sou.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela magnífica experiência que é a vida em todo o seu esplendor.

Aos meus pais, dádivas de Deus, por me amarem e ampararem desde o primeiro instante.

Aos meus irmãos, companheiros de jornada, partícipes das lágrimas, dos risos e das alegrias em todas as horas.

À minha esposa e companheira, por sua dedicação a mim, às nossas filhas e netos, e porque sempre arruma tempo para ajudar ao próximo.

Às minhas filhas, minhas amadas guardiãs, verdadeiros anjos protetores que deram sentido à minha existência e completaram a minha vida.

Aos colegas do mestrado, partícipes da experiência, pelo apoio mútuo, incentivos e exemplos.

Aos colegas da Instituição na qual trabalho que participaram desta pesquisa, pois sem eles esse trabalho não teria sido realizado.

Às minhas orientadoras, pelo apoio, conhecimento e ideias compartilhados, e pelas sugestões e incentivos.

Aos docentes do programa, por abrilhantarem essa jornada, trazendo o melhor de si, especialmente à Professora Dra. Edna Chamon, idealizadora deste mestrado, cujas aulas e ensinamentos inesquecíveis tive a oportunidade de vivenciar.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

A vida, no que tem de melhor, é um processo que flui, que se altera e onde nada está fixo.

Carl Rogers (1961)

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresenta-se como tema relevante para diversas áreas do conhecimento, como ergonomia, gestão de pessoas, desenvolvimento humano e processos organizacionais, entre outras. A Teoria das Representações Sociais, por sua vez, possibilita que seja lançado um olhar sobre a construção do pensamento social que envolve a QVT no interior das organizações. Neste estudo, objetivou-se investigar a QVT de servidores de uma Instituição Pública Federal e suas representações sociais sobre esse tema. O estudo foi realizado mediante pesquisa de campo descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa. O instrumento de pesquisa utilizado foi o *Total Quality Working of Life* (TQWL-42), que mensurou o nível de qualidade de vida dos servidores, e uma entrevista estruturada. Responderam ao questionário 492 servidores de ambos os sexos, e 20 deles, lotados na Unidade Beta, foram entrevistados. Buscou-se descrever o perfil sociodemográfico dos servidores pesquisados e compreender, a partir das Representações Sociais, como a QVT é apreendida por esses servidores e como identificar suas atitudes, crenças e valores diante da Qualidade de Vida no Trabalho. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva, com apoio do programa *Microsoft Excel*. O estudo apontou que o mais alto desempenho correspondeu à esfera psicológica/comportamental, e o mais baixo, à esfera biológica/fisiológica. O indicador Serviços de Saúde e Assistência Social foi pontuado como muito insatisfatório, e o indicador Segurança de emprego foi o mais bem pontuado, como muito satisfatório. Os dados qualitativos, coletados a partir das entrevistas, foram submetidos ao software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ). Os discursos foram categorizados em cinco diferentes classes, e os resultados quantitativos e qualitativos foram avaliados conjuntamente, utilizando-se a técnica de triangulação. Observou-se que a relação entre organização do trabalho e servidores é permeada por uma tensão ou carga psíquica permanente, produtora de sofrimento. Esse nível de tensão foi o elemento organizador das representações sociais da QVT identificadas no presente estudo. Se houver distanciamento entre a organização de trabalho prescrita e a organização de trabalho real, e não forem disponibilizados escuta, autonomia, treinamento, liberdade de expressão e reconhecimento aos servidores, a carga psíquica acumulará tensão, resultando no surgimento do sofrimento patogênico entre os servidores. O coletivo construiu representações sociais de que os elementos representacionais como autonomia, treinamento, liberdade de expressão, reconhecimento e uma escuta de qualidade têm impacto na QVT. Para os entrevistados há a representação social de que a ausência dos mencionados elementos representacionais produz a imagem do mau servidor que lida com um trabalho complexo, em condições inseguras, desenvolvendo trabalho considerado por ele um fardo gigantesco, sem sentido e inútil. Não existe QVT, nessas condições; contudo, caso a organização do trabalho possibilite escuta, autonomia, treinamentos, liberdade de expressão e reconhecimento aos servidores, a carga psíquica e a tensão serão reduzidas, o que possibilitará o surgimento do sofrimento criativo, e obtém-se a representação social de que o trabalho realizado será seguro, bem-feito e dotado de sentido, porque terá utilidade. Há a representação social de que apenas nessas condições a QVT será considerada como existente.

PALAVRAS-CHAVE: Representações Sociais. Psicodinâmica do Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Servidor Público.

ABSTRACT

Quality of Life at Work (QWL) is a relevant topic for several areas of knowledge, such as ergonomics, people management, human development and organizational processes, among others. The Theory of Social Representations, in turn, makes it possible to take a look at the construction of social thinking that involves QWL within organizations. In this study, the objective was to investigate the QWL of employees of a Federal Public Institution and their social representations on this topic. The study was carried out through descriptive and exploratory field research, with a quantitative and qualitative approach. The research instrument used was the Total Quality Working of Life (TQWL-42), which measured the level of quality of life of the employees, and a structured interview. 492 civil servants of both sexes answered the questionnaire, and 20 of them, assigned to the Beta Unit, were interviewed. We sought to describe the sociodemographic profile of the employees surveyed and understand, from the Social Representations, how the QWL is perceived by these employees and how to identify their attitudes, beliefs and values regarding the Quality of Life at Work. The analysis of quantitative data was performed using descriptive statistics, with the support of the Microsoft Excel program. The study pointed out that the highest performance corresponded to the psychological / behavioral sphere, and the lowest, to the biological / physiological sphere. The Health Services and Social Assistance indicator was rated as very unsatisfactory, and the Employment Security indicator was the highest rated, as very satisfactory. The qualitative data, collected from the interviews, were submitted to the software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRaMuTeQ). The speeches were categorized into five different classes, and the quantitative and qualitative results were assessed together, using the triangulation technique. It was observed that the relationship between work organization and employees is permeated by a permanent tension or psychic burden, which produces suffering. This level of tension was the organizing element of the social representations of the QWL identified in the present study. If there is a gap between the prescribed work organization and the real work organization, and listening, autonomy, training, freedom of expression and recognition are not made available to the employees, the psychic burden will accumulate tension, resulting in the emergence of pathogenic suffering among the employees. The collective built social representations that the representational elements such as autonomy, training, freedom of expression, recognition and quality listening have an impact on QWL. For the interviewees, there is a social representation that the absence of the aforementioned representational elements produces the image of the bad servant who deals with complex work, in unsafe conditions, developing work considered by him to be a gigantic, meaningless and useless burden. There is no QVT in these conditions; however, if the work organization allows listening, autonomy, training, freedom of expression and recognition to the servers, the psychic burden and tension will be reduced, which will allow the emergence of creative suffering, and the social representation that the work done will be safe, well done and endowed with meaning, because it will be useful. Only under these conditions will QVT be considered to exist.

KEYWORDS: Social Representations. Psychodynamics of work. Quality of life at work. Public server.

LISTA DE SIGLAS

ABC – Administração Burocrática Clássica

APG – Administração Patrimonialista do Estado

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CEP/UNITAU – Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté.

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IQGP – Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas

MPOG – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão

OMS – Organização Mundial de Saúde

PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PQPAP – Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público.

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

RS – Representações Sociais

TRS – Teoria das Representações Sociais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Condições e organização do trabalho sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho- Condições	27
Quadro 2 - Retrospectiva do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	41
Quadro 3 - Matriz acerca da qualidade de vida no trabalho	46
Quadro 4 - Ideia central sobre os modelos de QVT	48
Quadro 5 - Categorias de QVT para Richard Walton.	50
Quadro 6 - Dimensões do Modelo de Hackman e Oldham	51
Quadro 7 - Dimensões da QVT sob a ótica de Westley (1979)	53
Quadro 8 - Indicadores da qualidade de vida no trabalho do modelo de Westley	55
Quadro 9 - Elementos do projeto de cargo	56
Quadro 10 - Atividades que devem ser exploradas em PQVT	59
Quadro 11 - Fatores determinantes do sucesso nos projetos de QVT	60
Quadro 12 - Perspectivas interdependentes de QVT	62
Quadro 13 - Perspectivas do caráter ideológico de QVT	63
Quadro 14 - Tipos de atividades de QVT (N=34) nos órgãos públicos federais	64
Quadro 15 - Fatores estruturantes das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho ..	66
Quadro 16 - Pressupostos que condicionam o sucesso na implantação de um PQVT	68
Quadro 17 - Desdobramento do Processo de Trabalho em funções/atividade	69
Quadro 18 - Linha do Tempo Gestão de Pessoas e QVT no âmbito da Instituição	70
Quadro 19 -Atendimentos nas unidades onde há Espaço da Fala	72
Quadro 20 - Eixos e principais práticas do PROQUALI	73
Quadro 21 - Pesquisa no conteúdo de acesso gratuito no portal da CAPES	81
Quadro 22- Pesquisa no conteúdo de acesso gratuito no portal da SCIELO -	82
Quadro 23 - Pesquisa no PEPSIC	82
Quadro 24 - Pesquisa de trabalhos disponíveis na BDTD	83
Quadro 25 - Busca com os operadores “Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho, na BDTD	84
Quadro 26 - Esferas e os aspectos mensurados.	89
Quadro 27 - Escalas de respostas do TQWL-42.....	91
Quadro 28 - Ampliação das escalas.....	95
Quadro 29 - Escala de níveis de satisfação de qualidade de vida no trabalho	96
Quadro 30 – Síntese do delineamento da pesquisa	101
Quadro 31 - Fatores constituintes da QVT apontados na pesquisa	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Referenciais Teóricos e QVT.....	20
Figura 2 - Modelo descritivo teórico-metodológico da EAA_QVT: níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.	65
Figura 3 - Cartografia Psicométrica.....	67
Figura 4 - Desenho da Pesquisa.....	87
Figura 5 - Fórmula para cálculo de amostragem	88
Figura 6 - Classificação da qualidade de vida no trabalho	96
Figura 7 - Dendrograma da Classificação Hierárquica Decrescente das respostas à pergunta: QVT, como a entendo, como a avalio e se há investimento (272 ST – 86,35%).....	99
Figura 8 – Modelo de triangulação de métodos a partir das análises dos instrumentos de coleta de dados	100
Figura 9 – Distribuição dos trabalhadores por gênero.....	103
Figura 10 – Distribuição dos trabalhadores por estado civil	103
Figura 11 – Distribuição dos trabalhadores por faixa etária.....	104
Figura 12 – Distribuição de trabalhadores por ocupantes de cargo.....	104
Figura 13 – Distribuição dos trabalhadores por faixa de escolaridade.....	105
Figura 14 – Distribuição de trabalhadores por tempo de serviço na instituição.....	105
Figura 15 - Classificação dos Aspectos de QVT - pesquisa geral.....	109
Figura 16 - Pontuação dos aspectos insatisfatórios de QVT - pesquisa geral.....	110
Figura 17 - Classificação das Esferas de QVT	111
Figura 18 - Classificação dos Aspectos de QVT para a Unidade de Beta.....	113
Figura 19 - Classificação das Esferas de QVT – Unidade Beta	114
Figura 20- Comparativo entre os resultados da QVT Geral versus Unidade Beta.....	116
Figura 21 - Mapa Cognitivo da Classe 2 – Querer Ajuda	118
Figura 22 – Comparativo do Indicador Segurança de Emprego	119
Figura 23 – Comparativo do Indicador Liberdade de Expressão	120
Figura 24 - Mapa Cognitivo da Classe 5 – Percepção do Cargo.....	123
Figura 25 – Comparativo Indicador Oportunidade de Crescimento.....	124
Figura 26 – Comparativo Indicador Variedade da Tarefa.....	125
Figura 27 – Comparativo Indicador Desenvolvimento Pessoal e Profissional	126
Figura 28 – Comparativo Indicador Autonomia.....	128
Figura 29 - Mapa Cognitivo da Classe 1 – Ambiente de Trabalho	129
Figura 30 – Comparativo Indicador Relações Interpessoais	130
Figura 31 – Comparativo Indicador Significância da Tarefa	132
Figura 32 - Mapa Cognitivo da Classe 3 – Relação entre Servidor e QVT	134
Figura 33 – Comparativo Indicador Serviços de Saúde e Assistência Social	135
Figura 34 – Comparativo Indicador Benefícios Extras	136
Figura 35 – Comparativo Indicador Tempo de Lazer	137
Figura 36 – Comparativo Indicador Tempo de Repouso	138
Figura 37 – Indicador Autoavaliação da QVT	139
Figura 38 - Mapa Cognitivo da Classe 4 – Sociedade e Instituição	143
Figura 39 – Modelo Representacional da QVT.....	148
Figura 40 – Modelo Representacional (da ausência) da QVT.....	149
Figura 41 – Modelo Representacional da QVT.....	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos servidores	102
Tabela 2 - Médias, Desvio-Padrão, Coeficiente de Variação, Valor Mínimo e Máximo e Amplitude das Esferas de QVT	110
Tabela 3 - Classificação do resultado geral e do desempenho das esferas.....	112
Tabela 4 - Classificação do resultado geral e do desempenho das esferas - Unidade Beta....	115

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema	18
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Delimitação do Estudo.....	18
1.4 Estrutura da Dissertação	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1. O Trabalho e a Precarização do Trabalho.....	21
2.2. A Psicodinâmica do Trabalho: a Análise da Relação do Prazer, Sofrimento e Trabalho.....	24
2.3. Administração Pública Brasileira	35
2.3.1 Modelos de Administração.....	35
2.4. Teorias sobre Qualidade de Vida no Trabalho.	44
2.4.1. Modelos Clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	48
2.4.1.1. Modelo de Walton	49
2.4.1.2. Modelo de Hackman e Oldham	50
2.4.1.3. Modelo de Westley	52
2.4.1.4. Modelo de Werther e Davis	55
2.4.1.5. Modelo de QVT de Nadler e Lawler	58
2.4.1.6. Modelo Biopsicossocial e a Visão Estratégica da QVT	60
2.5. A Gestão de Pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito da instituição pesquisada.....	69
2.6. Representações Sociais	74
2.6.1. Pesquisas sobre Representação Social e qualidade de vida no trabalho.....	80
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
3.1. Tipo de Pesquisa	86
3.2. População / Amostra	87
3.2.1. Amostra para o estudo quantitativo.....	87
3.2.2. Amostra para o estudo qualitativo.....	88
3.3. Instrumentos.....	89
3.4. Coleta de Dados	92
3.5. Procedimentos para Análise de Dados.....	94
3.5.1. Cálculo dos resultados do TQWL-42	95
3.5.2. Resultados obtidos a partir da utilização do software IRaMuTeQ.....	97
3.1.1. A técnica de triangulação	99
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	102
4.1 Perfil Sociodemográfico do Grupo	102
4.2 Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica do TQWL-42 e das classes de discursos 108	
4.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho e o TQWL-42.....	108
4.2.1.1 Desempenho das Esferas e Resultado Geral.....	111
4.2.2 Classe 2 – Querer Ajuda.....	117

4.2.3	Classe 5 – Percepção do Cargo	123
4.2.4	Classe 1 – Ambiente de Trabalho	129
4.2.5	Classe 3 – Relação entre Servidor e QVT	133
4.2.6	Classe 4 – Sociedade e Instituição	142
4.3	Representações Sociais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica dos servidores públicos	147
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
	REFERÊNCIAS.....	160
	APÊNDICES.....	172
	APÊNDICE I - Questionário Sociodemográfico.....	172
	APÊNDICE II – Roteiro de Entrevista.....	172
	ANEXOS	173
	ANEXO I – Ofício.....	173
	ANEXO II – Termo de Autorização da Instituição.....	174
	ANEXO III – Termo de Consentimento	175
	ANEXO IV – Parecer Consubstanciado do CEP	178
	ANEXO V – Questionário TQWL-42 – Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.....	181

1. INTRODUÇÃO

O tema deste estudo é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público e, especificamente, como os servidores públicos a representam. A escolha pela temática ocorreu devido à afinidade do pesquisador com o assunto, tendo em vista sua formação profissional em engenharia de produção, psicologia e gestão da qualidade, bem como sua atuação na área de gestão de pessoas, em que vivencia algumas dificuldades na implementação de ações voltadas para a QVT no âmbito do serviço público, envolvendo o binômio indivíduo e trabalho.

A preocupação com o binômio indivíduo e trabalho marcou profundamente o século XX. Na primeira década, buscou-se a racionalização do trabalho para elevar a produtividade e, por consequência, proporcionar maiores ganhos aos detentores do Capital. Nas três décadas seguintes, buscou-se o estudo da satisfação do indivíduo e de seu comportamento. Assim, ainda na primeira metade do século XX observa-se uma concepção voltada à produtividade e outra concepção voltada à satisfação do trabalhador (RODRIGUES, 2016).

Ainda segundo Rodrigues (2016), o sucesso industrial japonês, com formas de gerenciamento distintas das usadas no Ocidente, veio a produzir uma mudança no enfoque do gerenciamento organizacional, proporcionando os movimentos iniciais e aplicações estruturadas de QVT no interior das organizações.

Lírio *et al.* (2018) observam um aumento do interesse pela QVT nas discussões acadêmicas e empresariais. Segundo esses autores, esse aumento de interesse decorre do fato do trabalho tomar maior parte do tempo e da vida das pessoas, devido aos impactos nos aspectos econômicos e sociais da população trazidos pela evolução tecnológica e pela globalização, que proporcionaram intensificação da competitividade, tanto dentro quanto fora das organizações.

Sampaio (2012) explica que a qualidade de vida no trabalho relaciona-se intrinsecamente com três conceitos basilares: o bem-estar, a participação dos trabalhadores nas decisões administrativas e o trabalho humanizado. Esse autor argumenta que a participação do trabalhador brasileiro, embora tenha avançado em alguns setores na iniciativa privada, ainda permanece quase estagnada, nas organizações burocráticas e centralizadoras estatais.

Segundo Limongi-França (2016), as definições de QVT, embora amplas, muitas vezes são confusas, pois vão desde cuidados médicos até atividades voluntárias de empregados e empregadores. Contudo, em seus fundamentos a QVT relaciona-se com escolhas que envolvem o bem-estar dos trabalhadores e ações que visam atender expectativas como usuários das ações de QVT e dos administradores. Essa autora afirma que a QVT passou a ser vista como

investimento da empresa, uma vez que os programas a ela associados, em geral, apresentam resultados mensuráveis nas organizações. Assim, afirma que há forte associação entre QVT e produtividade.

Pacheco e Taveira (2015) argumentam que os investimentos mais constantes em QVT pelas organizações é resultado da constatação de que ela contribui para a retenção dos profissionais, além de possibilitar a elevação da produtividade. Estudar a QVT é de significativa relevância, tanto para a formulação de estratégias, quanto para incremento nos níveis de competitividade frente à concorrência.

Lírio *et al* (2018) identificaram que as ações de QVT influenciam positivamente o comprometimento organizacional, pois, quanto maior for a satisfação dos trabalhadores em relação às ações de QVT, maior será seu comprometimento com a organização.

Há evidências de que empresas que aplicam a QVT adequadamente recebem em contrapartida, uma relação de reciprocidade com os trabalhadores, uma vez que, se trabalharem satisfeitos, serão mais dedicados e isso as levará a melhores resultados.

Limongi-França (2016) preleciona que a era do conhecimento favoreceu o surgimento de uma nova realidade social, que refletiu em: aumento da expectativa de vida, introdução de novos hábitos e de novos estilos de comportamentos, aumento da responsabilidade social, maior atribuição do tempo livre aplicado ao trabalho, o que afeta as dimensões social e psicológica do trabalhador. A autora argumenta que essas exigências atingem e modelam interativamente pessoas e instituições, e que seus efeitos sobre o bem-estar, em médio e longo prazos, são poucos conhecidos. O estresse é o grande responsável pelo aparecimento de problemas no mundo do trabalho urbano, o que vem a justificar que as organizações se interessem por estudá-lo e por implementar QVT no ambiente laboral.

Ferreira (2015) discorre sobre programas de QVT que resultam apenas em práticas assistenciais. Limitam-se a uma série de atividades para redução do estresse que, de certo modo, compensam os desgastes que os trabalhadores vivenciam em seus ambientes laborais. Esse autor argumenta que, em uma visão ergonômica aplicada ao trabalho, seria esperado que as organizações adaptassem o trabalho ao ser humano; porém, na abordagem assistencialista de QVT, o trabalhador é que deve se adaptar às condições ambientais do trabalho, transformando-se na variável de ajuste. Nessa situação, as reais causas de mal-estar, segundo o autor, permaneceriam intactas, demonstrando a natureza paliativa dessa abordagem. Ainda, tais programas de QVT apresentariam um caráter compensatório, uma vez que as atividades propostas apenas minimizariam os efeitos dos desgastes sofridos pelos trabalhadores.

A gestão de um serviço público direcionado ao cidadão também se interessa pela QVT. A excelência na gestão pública poderia ser alcançada por meio de valores que produzissem as mudanças necessárias, caso fossem internalizados pelos servidores públicos (LIMA, 2005).

No âmbito público, aliado à organização do trabalho, que sofre os efeitos de contínua precarização, têm-se observado um contingente diminuto de trabalhadores pressionados a alcançarem resultados acima da média por tempo prolongado. Dessa maneira, eleva-se o custo humano na execução das atividades que contribuem para o aumento de adoecimento e mal estar (ANTLOGA, PINHEIRO, *et al.*, 2014). Para os autores, o serviço público brasileiro estaria marcado por novas exigências. A introdução de novas tecnologias e processos de trabalho, o aumento das expectativas dos cidadãos usuários por serviços mais ágeis e eficientes e a intensificação e flexibilização da produção sacrificam o quadro reduzido de trabalhadores, sem oferecer-lhes uma estrutura adequada para suportar as novas exigências.

Taveira (2010) explica que a reflexão sobre a qualidade de vida no trabalho possibilita a articulação dos interesses que abarcam o mundo subjetivo dos trabalhadores, interesses que se associam às crenças, aos valores, às ideologias, bem como aos interesses políticos e econômicos, por vezes de natureza diversa, além de contraditórios.

Para estudar a QVT, é preciso uma base teórica que possibilite a compreensão de como se dá a construção de conhecimentos, de comportamentos e de crenças, para que o coletivo possa ser considerado, bem como a relação entre os aspectos sociais e individuais.

A escolha da Teoria das Representações Sociais (TRS) como referencial teórico desta pesquisa possibilitou o estudo entre o sujeito e sua relação com o meio social (GUARESCHI, 2012). Segundo Spink (1993), as representações sociais contribuem para a construção de uma realidade comum na medida em que se constituem como uma espécie de conhecimento elaborado socialmente que possibilita a comunicação entre os integrantes do grupo social.

Nesse contexto, é importante pesquisar quais são as Representações Sociais (RS) sobre a QVT para os servidores públicos que integram o quadro da Instituição no Estado de São Paulo, pois isso permite a compreensão de expectativas, crenças, informações e conhecimentos desses servidores em relação às ações da QVT. Permite, igualmente, proporcionar uma discussão sobre os elementos que possam contribuir junto ao processo decisório a cargo dos gestores da Instituição, no qual os diversos aspectos de sua gestão fossem considerados.

1.1 Problema

Conhecer as Representações Sociais dos servidores, essa forma de conhecimento do senso comum, em relação à Qualidade de Vida no Trabalho pode ajudar na estruturação de programas de treinamentos e de capacitações mais eficazes, que transformem efetivamente os saberes e os conhecimentos. Além disso, seria possível um alinhamento do discurso com a prática, consolidando os programas que promovem o Grau de Excelência da Instituição, o que implica melhoria da qualidade em todas as suas dimensões.

A implantação bem-sucedida de programa de QVT tem valor estratégico e pode contribuir para melhorar os resultados a serem alcançados pela Instituição. Assim, no âmbito da Instituição escolhida, as questões norteadoras do estudo foram: “Quais são as representações sociais de servidores públicos sobre a QVT?” e “Qual é o nível de satisfação dos servidores públicos, em relação aos principais aspectos da sua qualidade de vida no trabalho?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi investigar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores públicos de uma Instituição Pública Federal e suas representações sociais sobre a QVT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil sociodemográfico dos servidores pesquisados;
- Mensurar aspectos de QVT; e
- Identificar as atitudes, crenças e valores dos servidores diante da Qualidade de Vida no Trabalho.

1.3 Delimitação do Estudo

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Pública Federal (IPF) criada em 20/11/1968 e estruturada em: 10 Superintendências Regionais, uma delas localizada no Estado de São Paulo, 119 Delegacias, 55 Inspetorias e 351 Agências espalhadas pelo Brasil.

O Estado de São Paulo é sede da Superintendência Regional da 8ª Região Fiscal, em que há 32 Unidades Locais e um quantitativo de 5.143¹ servidores. Desse total, 1.104 servidores (21,47%) já recebem o Abono de Permanência e podem requerer a aposentadoria a qualquer tempo.

Até 2005, grande parte das atividades e funções relativas à Gestão de Pessoas era desempenhada por outro órgão ligado ao Ministério da Fazenda. A partir de 2005, a atividade de Gestão de Pessoas passou a ser executada diretamente pela Instituição.

Os servidores da Instituição incluem os pertencentes à Carreira de Auditoria, ou seja, Auditores-fiscais e Analistas-Tributários, e os pertencentes aos demais cargos.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, No primeiro deles, apresentam-se o problema, os objetivos, a delimitação do estudo e sua relevância.

O segundo capítulo, denominado Revisão de Literatura, trata da concepção de trabalho na sociedade contemporânea e, nesse contexto, mais especificamente, do trabalho no âmbito das organizações públicas brasileiras. São contemplados também: as Teorias sobre Qualidade de Vida no Trabalho, os Modelos Clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho e as contribuições da teoria das representações sociais.

Os aspectos dos procedimentos metodológicos da pesquisa, a apresentação dos resultados relativos aos dados sociodemográficos que contribuíram para a caracterização dos participantes da pesquisa e o levantamento das variáveis sociais constituem os conteúdos sobre os quais se discorre no terceiro capítulo.

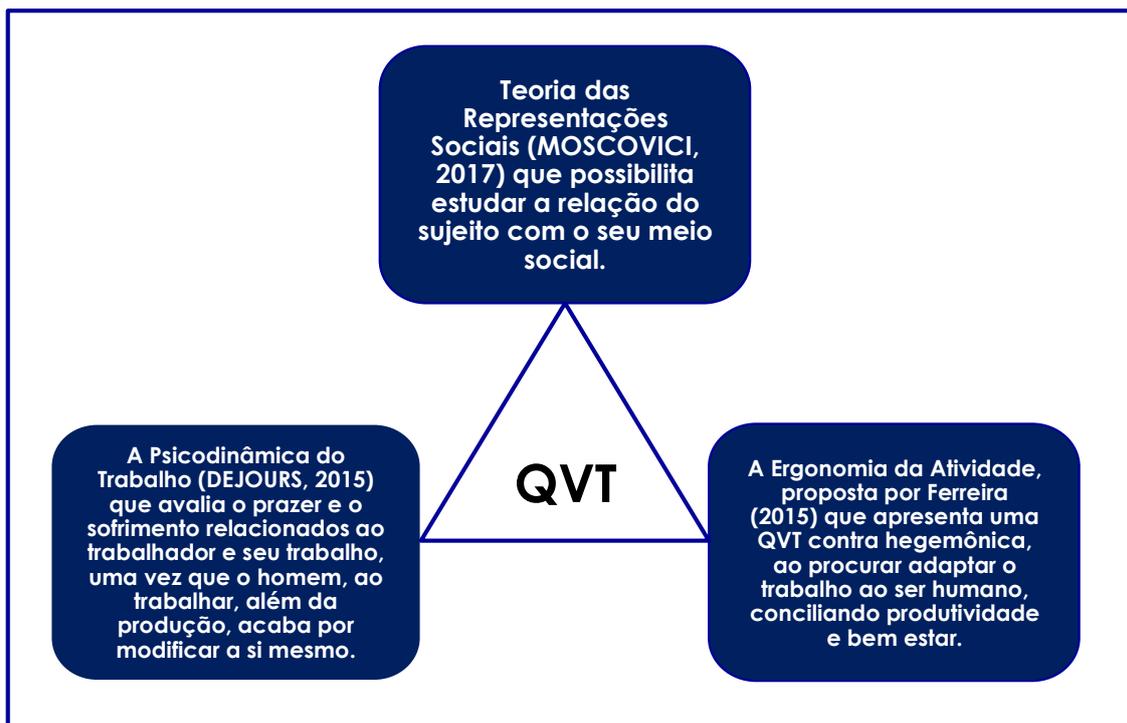
Descrevem-se, no quarto capítulo, os resultados e a discussão dos dados obtidos, e no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais sobre o estudo realizado.

¹ Levantamento efetuado em setembro de 2018.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em essência, interessa a esta pesquisa a apresentação e aprofundamento em três referenciais teóricos: (1) a Teoria das Representações Sociais, que apresenta a forma de conhecimento denominada de senso comum, de construção coletiva, e que ressalta a importância da influência do afeto em sua construção; (2) a Psicodinâmica do Trabalho, que se interessa por estudar o sofrimento e o prazer do trabalhador na realização do trabalho, observando-o no coletivo e introduzindo conceitos como os de mecanismos de defesas coletivos, sublimação, carga psíquica, entre outros; e, (3) a Ergonomia da Atividade, que introduz um conceito de QVT que resgata a valorização e importância do trabalhador em sua construção, conforme Figura 1.

Figura 1 – Referenciais Teóricos e QVT



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os tópicos relativos ao trabalho e à precarização do trabalho são apresentados no próximo subitem.

2.1. O Trabalho e a Precarização do Trabalho.

O trabalho, de forma mais reducionista e sob a ótica da física, pode ser reconhecido como uma medida da energia transferida pela aplicação de uma força ao longo de um deslocamento. São necessárias duas condições para uma força realizar trabalho: haver deslocamento e haver a força, ou parte dela, em direção ao deslocamento. Nesse contexto, o trabalho poderia ser realizado pelo homem, pela máquina ou por um animal, mas os dois últimos executantes não teriam ação de intencionalidade. Contudo, um homem poderia exercer uma força sobre um objeto para movê-lo, visando, intencionalmente, resolver um problema, qual seja, produzir uma resposta a uma dada situação. Considerando que em meio a necessidade ou carência o trabalho humano surge como uma solução de resposta, é possível compreender o homem que trabalha como um ser que dá respostas (FRIGOTTO, 2008).

Do exemplo acima pode-se chegar a um conceito básico de trabalho humano: pode ser concebido como uma atividade resultante do esforço físico e mental voltada à produção de bens e serviços (LIEDKE, 1997).

A palavra trabalho, em sentido etimológico, compara-se a um instrumento aplicado à tortura, trazendo certa noção de sofrimento. O vocábulo a ela associado, *Tripallium*, em latim que representava um instrumento de tortura. Desse vocábulo originou-se a palavra “trabalho”, em português, *labor*, em inglês, *travailler*, em francês, todas elas fazendo referência a fadiga e sofrimento. Contudo, seu significado modificou-se, tendo o sentido atual de positividade, seja como fonte de produtividade e expressão de humanidade, para Marx, ou como fundamento das riquezas das nações, segundo Adam Smith (MERCURE e SPURK, 2005).

Mercure e Spurk (2005) argumentam que o conteúdo e o sentido da palavra “trabalho” variam conforme as culturas e as épocas. A noção de trabalho passou por inúmeras mutações no Ocidente, vindo a se tornar uma qualidade ontológica, indissociável do ser ou da existência humana. O trabalho diferencia os homens do restante dos animais.

Segundo Muller (2005), a obra de Max Weber apresenta a significação do trabalho, a organização racional do trabalho e a relação entre identidade pessoal e vocação como temas fundamentais. Esse autor afirma que, para Weber, o trabalho é necessário para a reprodução no sentido biológico e social da humanidade, constituindo, assim, um indispensável instrumento para a sobrevivência humana.

Frigotto (2008) propõe haver três distinções concomitantes em relação ao trabalho humano: o trabalho diferencia-nos dos animais; representa, em qualquer tempo histórico, uma condição necessária ao indivíduo; e, historicamente, assume formas específicas nas várias

modalidades de produção da existência humana. Esse autor argumenta que o animal responde e adapta-se de forma instintiva ao meio, pois sua regulação e programação é ato da própria natureza. Diferentemente do homem, não projeta e nem modifica a sua existência. Já o homem, justamente por conta de sua ação consciente do trabalho, é capaz de criar e recriar a sua vida.

O trabalho é um processo interativo e também uma atividade. O homem, ao exercer o trabalho modifica a natureza e se transforma (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018). Segundo os mesmos autores, o trabalho é a produção e reprodução das necessidades sociais definidas historicamente pelo homem social e por ele atendidas. Em consonância com esta afirmação, encontram-se os argumentos de Durrive e Schwartz (2018), de que qualquer trabalho reivindica um uso de si, não havendo uma simples execução, mas uso, entendido como uma convocação de um indivíduo singular com amplas capacidades, maiores que aquelas necessárias para a execução da tarefa.

Avançando na construção do conceito de trabalho, Ciavatta (2008) apresenta-o como princípio educativo, remetendo essa afirmação à relação entre o caráter formativo do trabalho com a ação humanizadora da educação.

A definição de trabalho, para Dejours (2011) dá destaque à dimensão humana, uma vez que é considerada trabalho toda a atividade manifesta por homens e mulheres que visa realizar aquilo que não se encontra prescrito pela organização do trabalho. Segundo o autor, se o trabalho se reduz a uma atividade prescrita, é possível automatizá-la; mas o trabalho humano sempre será necessário, pois a cada automatização surgem novas dificuldades que exigem a elaboração de novo saber-fazer. Assim, o trabalho é a criação do novo, do inédito, daquilo que ainda não se encontra prescrito pela organização do trabalho.

O mesmo autor argumenta que é necessário um novo olhar sobre a organização do trabalho, devendo ser rejeitada a ideia de separação entre trabalho de planejamento ou de concepção e trabalho de execução. Para ele, o trabalho de execução pode ser prescrito e automatizado, mas, mesmo na possibilidade de automação do trabalho prescrito, novos problemas e dificuldades irão surgir, mobilizando, necessariamente, como resposta a esta nova situação, o trabalho humano que resulta em trabalho de concepção.

Dejours (2011) argumenta sobre a existência de duas concepções de organização do trabalho, a prescrita e a real. O trabalhador será mobilizado a ajustar a primeira para realizar o proposto pela segunda. Segundo o autor, ao promover esse ajuste, do trabalhador será exigido a disponibilidade de iniciativa, de inventividade, de criatividade e de formas específicas de inteligência.

É natural que exista um distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real, principalmente devido à impossibilidade de se estabelecer todos os procedimentos, regras e normas, para previsão, de forma integral, das múltiplas possibilidades de situações concretas que ocorrerão durante a execução das tarefas e das atividades. Assim, diante dos lapsos normativos, para que as atividades possam ser executadas com segurança, há necessidade de cooperação entre as pessoas, assegurando-se que elas trabalhem juntas por vontade própria, a fim de superar coletivamente as contradições que surgem naturalmente da organização do trabalho (DEJOURS, 2011).

A cooperação é um fator de liberdade dos indivíduos que não pode ser imposta preventivamente, e nem descrita antecipadamente, pois exige, para sua ocorrência, relação de confiança entre os indivíduos envolvidos. Para Dejours (2011), a confiança vem a ser uma dimensão irredutível do trabalho, da segurança, da qualidade e da seguridade. Deve haver confiança entre os colegas, chefes, subordinados e dirigentes, mas com frequência ela falta ou permanece frágil nessas relações. Esse autor alega que a organização do trabalho real não pode ser neutra em relação à confiança, visto que ela permite a construção de acordos, normas e regras adaptadas à forma de como o trabalho é executado.

Como contraponto ao coletivo do trabalho e à necessidade de cooperação na execução do trabalho real, alguns autores argumentam que há fortes pressões para retorno ao individualismo. Anjos (2016) argumenta sobre a impossibilidade de se “trabalhar só”, pois, mesmo que algumas atividades aparentemente possam ser exercidas de forma isolada, observa-se que inúmeras pessoas colaboram para torná-las possíveis. Para esse autor, a pós-modernidade é caracterizada, tanto pelo crescente individualismo, quanto pela crise da coletividade, observando-se, inclusive, que o sentido do trabalho, tão importante na formação e no desenvolvimento do processo identitário, não se encontra mais atrelado à tradição ou à religião.

Segundo o mesmo autor, a precarização do trabalho ameaça a subjetividade do trabalhador, da mesma forma que o retorno ao individualismo vulnerabiliza o trabalhador diante da organização do trabalho.

Behring (2008), citando a autora Graça Druck, informa que os anos 1990 trouxeram para o Brasil, associada à competitividade e produtividade, uma espécie de epidemia da qualidade, e a terceirização foi uma proposta apresentada junto à difusão dos programas de qualidade total.

A flexibilização no trabalho ocorrida no Brasil seria uma reação à agenda progressista do movimento operário dos anos 1970/80, por apresentar um componente evidentemente político, imbricado na maximização dos lucros. “Daí a necessidade de destruir, dismantelar,

individualizar, limitando ao mínimo a socialização do trabalho e a construção de sujeitos coletivos” (BEHRING, 2008, p. 225). Segundo essa autora, a qualidade total aliada às práticas de terceirização e externalização, somada a exigência da polivalência requerida, trouxe fortes implicações aos trabalhadores, como exemplos: baixo investimento nas políticas das empresas relativas aos benefícios, não compartilhamento dos ganhos de produtividade, ampliação da distância entre o trabalho real e o trabalho prescrito, aumento da insegurança, perda de emprego e precarização das condições de trabalho e saúde.

Para Antunes (2015), diante de um processo de precarização estrutural do trabalho, os capitais globais enfraquecem e desmontam a legislação trabalhista brasileira. Esse autor vaticina que a flexibilização ampliará os mecanismos de exploração do trabalho, promovendo a destruição de direitos sociais arduamente conquistados.

Feitas estas primeiras considerações acerca do conceito do trabalho e de seu contexto, pode-se observar que, ao mesmo tempo em que o trabalho pode ser emancipador, modificador, tanto da realidade quanto de si mesmo, e fonte de produtividade e de expressão de humanidade, também é possível vislumbrar certa coexistência de tensão, de mal-estar e de sofrimento nos sujeitos que o realizam.

Para resgatar a noção de sofrimento, de mal-estar e de adoecimento associados à noção de trabalho, é preciso transitar pela Psicodinâmica do Trabalho, assunto este que é tratado no próximo subitem.

2.2. A Psicodinâmica do Trabalho: a Análise da Relação do Prazer, Sofrimento e Trabalho

O conceito de normalidade é um daqueles conceitos que se sobressai, quando se estuda a saúde mental dos trabalhadores. Soldera (2016) explica que se pode entender por “normalidade” o equilíbrio psíquico encontrado entre as defesas psíquicas do trabalhador e o trabalho patogênico que ele é constrangido a realizar. Esse equilíbrio é resultado de um processo de regulação que mobiliza os trabalhadores a elaborarem estratégias defensivas. Esse autor argumenta que, se for conquistada e conservada pela força, a normalidade resultará em sofrimento.

Já em 1980, Dejours (*apud* SOLDERA, 2016) apontava a necessidade de se destinar um espaço público, no ambiente de trabalho e legitimado pelos trabalhadores, que permitisse, por

meio da livre circulação da palavra, a problematização das questões laborais, e que propiciasse a escuta e a fala autêntica.

Esse espaço proporciona as condições psicológicas e sociais que permitem a manifestação e validação social da inteligência astuciosa. Considera-se que essa forma de inteligência, sempre transgressiva e elaborada no espaço psíquico privado, precisa passar pela validação social, para tornar-se socialmente eficaz (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009).

Tendo em vista que a simples observação não permitiria apreender e compreender as relações de trabalho, Lancman (2011) alerta para a necessidade de se proporcionar uma escuta voltada para quem executa o trabalho. É preciso entender o trabalho e explicá-lo, considerando-se também a qualidade das relações que ele propicia.

Lancman (2011) considera que a recomposição das regras da organização do trabalho ocorrerá somente se for proporcionada aos trabalhadores a capacidade de pensar a reapropriação da inteligência que foi destruída pelo trabalho. Assim, seria possível a reconstrução da subjetividade dos trabalhadores. Segundo a autora, a democratização das relações de trabalho que possibilita a elaboração de novas regras só se torna possível com a criação de um espaço público que propicie a discussão e facilite o confronto de opiniões.

O trabalho ocupa posição central na vida do ser humano, e é por meio da linguagem que esse sujeito expressa suas vivências, construções, sofrimentos e relacionamentos no trabalho. Dessa forma, o que possibilita a construção das enquetes em psicodinâmica é o uso da comunicação. Com uso da linguagem mediando as trocas entre os grupos de trabalhadores reunidos para discutir o trabalho é possível a construção de forma compartilhada de um determinado ponto de vista (DEJOURS, 2011).

Segundo o mesmo autor, a Psicodinâmica recomenda que a escuta se realize de forma coletiva e se desenvolva a partir de um processo de reflexão coletivo, realizado em um espaço público de discussão. Tal reflexão possibilita ao sujeito a reapropriação da realidade do trabalho, bem como a mobilização necessária para realização de mudanças no sentido de atenuar o sofrimento no trabalho e torná-lo mais saudável. A prática em psicodinâmica do trabalho requer a observância de dois requisitos: deve-se observar a autenticidade da palavra dentro dos grupos e requer-se o engajamento efetivo dos pesquisadores da clínica do trabalho que farão a intervenção.

Para Dejours (2011), a existência de um espaço público da palavra e da escuta, mesmo não se pensando em uma intervenção em psicodinâmica do trabalho, poderia ser uma prática recomendável a ser implementadas pelas empresas. Esse espaço traria ganhos consideráveis, pois estaria aberta a possibilidade de criação efetiva de coletivos de trabalho como resultado,

tanto da elaboração compartilhada das vivências, quanto da experiência da elaboração coletiva do sentido no trabalho. O referido autor preleciona que:

[...] a criação de espaços organizacionais – nos quais o reconhecimento pelos pares favoreça a expressão do saber-fazer – pode também ter efeitos positivos para o engajamento dos sujeitos na ação como mediadora para a renovação do desejo. Neste caso, estaríamos no registro do prazer advindo do reconhecimento, tanto em relação à conformidade com as regras do ofício como da singularidade da contribuição do sujeito (DEJOURS, 2011, p. 51/52).

O resultado obtido no processo de elaboração compartilhada das vivências viria a se consubstanciar em um relatório construído pela equipe que conduziu a enquete. Esse relatório seria validado pelos grupos de discussão, que permitiria sua disseminação e o confronto com novos pontos de vista. Assim, segundo o autor, além da troca das experiências vividas, ocorreria a construção de um novo ponto de vista compartilhado.

Dejours e Abdoucheli (2009) indicam uma importante reviravolta epistemológica ocorrida na psicopatologia do trabalho, quando se relegou a questão das doenças mentais ocasionadas pelo trabalho, em detrimento da observância de que, em geral, os trabalhadores não desenvolvem doenças mentais em função do trabalho. O sofrimento no trabalho passou a ser o objeto de pesquisa em psicopatologia. Não se trata de um sofrimento qualquer, pois, como é considerado como uma vivência subjetiva, ele ocupa uma posição intermediária entre o bem-estar e a doença mental descompensada. Tal sofrimento é compatível com o equilíbrio psíquico e com a normalidade, mas sujeito a uma série de mecanismos de regulação.

A normalidade é considerada, na psicopatologia do trabalho, como um enigma à pergunta “como não enlouquecer no trabalho?” O sofrimento pode decorrer do conflito entre o funcionamento psíquico do trabalhador e a organização do trabalho e propiciar o surgimento de estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas de forma coletiva. Tais defesas modificam, transformam e atenuam a percepção que os trabalhadores têm da realidade que ocasiona o sofrimento (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009). Esses autores esclarecem que a maioria dos pesquisadores focalizavam seus estudos nas condições de trabalho, entendidas como as pressões biológicas, mecânicas, físicas e químicas apresentadas no local de trabalho. Tinham o corpo dos trabalhadores como principal alvo, e entendiam que somente as condições de trabalho ocasionavam-lhes doenças, desgastes e envelhecimento. Em contraste com as condições de trabalho tem-se a organização do trabalho, representada pela divisão do trabalho e pela divisão de homens. A primeira refere-se ao modo operatório prescrito, à cadência e à divisão de tarefas, e a segunda refere-se ao comando, à hierarquia e à divisão de responsabilidades.

O Quadro 1 apresenta de forma sintética, ambos os conceitos, segundo o olhar da Psicodinâmica do Trabalho.

Quadro 1 - Condições e organização do trabalho sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho- Condições

TÓPICO	ALVO QUE ALMEJA	CONCEITO	OBSERVAÇÃO
Condições de trabalho	O Corpo	Entendem-se as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho.	Ocasionam desgastes, envelhecimento e doenças somáticas.
Organização do trabalho	O Funcionamento psíquico*	Divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e o modo operatório prescrito.	Incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito
		Divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc. (Construção social),	Solicita as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade e a confiança.
(*) Pressupõe um modelo de homem que faz de cada indivíduo um sujeito sem outro igual, que reage à realidade de maneira estritamente original.			

Fonte: (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009, p. 125/126)

A Psicodinâmica reconhece o trabalho como elemento fundamental na construção do sujeito, pois, ao trabalhar, o homem modifica a si mesmo. Contudo, o trabalho surge como mediador entre o singular e o coletivo e entre o campo social e o inconsciente do indivíduo. Ao possibilitar um espaço de construção de sentido, permite a “[...] conquista da identidade, da continuidade e da historicização do sujeito” (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009, p. 143).

Retomando o quadro acima, verifica-se que a divisão do trabalho irá tratar de tudo o que for prescrito ao trabalhador, inclusive a observação prescrita de uma hierarquia, um comando ou um controle. Em outras palavras, tudo o que antecede a execução do trabalho, incluindo regras e comandos, formais ou informais, divisão de tarefas e de conteúdo, será denominado organização prescrita do trabalho (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

A organização prescrita do trabalho distancia-se da organização real até por impossibilidade de se prescrever a totalidade de eventos previsíveis ou imprevisíveis passíveis de ocorrência, afinal a realidade sempre será volátil e imprevisível. Esse distanciamento obriga o trabalhador ao engajamento psíquico, para que possa estabelecer estratégias que eliminem ou

minimizem eventuais falhas com as quais se depara na realização do trabalho real, mesmo ao custo de transgressão das normas, regras e formas previstas no trabalho prescrito. Para realizar o trabalho real, o trabalhador irá se utilizar da criatividade, da engenhosidade e da criação, o que irá constituir uma realidade de ação diferente daquela que foi planejada. Assim, para a Psicopatologia do Trabalho é muito importante que se promova a distinção entre o trabalho prescrito e o real (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

Seligmann-Silva (2009) argumenta que, quanto maior a distância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, maiores são os perigos para a saúde e segurança do trabalhador e para a qualidade daquilo que se produz. Esse autor enfatiza que reduzir ou superar essa distância é o real desafio que a Psicodinâmica do Trabalho se propõe a atender.

Submissão, servidão voluntária, sobrecarga de trabalho e práticas violentas contra o patrimônio, contra si ou contra o outro exemplificam algumas modalidades de estratégias defensivas que são elaboradas pelos trabalhadores a fim de ajudá-los no enfrentamento mental do trabalho. Apenas em curto prazo as estratégias defensivas ajudariam os trabalhadores a manterem-se em estado de equilíbrio. Já em médio e longo prazos, os trabalhadores poderiam atingir uma espécie de embotamento, um torpor psíquico e uma despolitização, que se verifica quando não têm poder para intervir e modificar a organização do trabalho que executam (SOLDERA, 2016).

As causas do sofrimento apresentado pelo trabalhador podem ter suas origens no próprio corpo, como resultado de ações mecânicas envolvendo aspectos ergonômicos, ou em seu psiquismo, seja por insatisfação decorrente da falta de reconhecimento ou da falta de sentido e significado das atividades desenvolvidas. A Psicodinâmica explica que o sofrimento ligado ao trabalho poderá ser patogênico, redundando em doenças mentais ou psicossomáticas, ou poderá possibilitar no próprio trabalhador o desenvolvimento e melhoria de seu estilo de vida, o sofrimento criativo (SOLDERA, 2016).

O sofrimento possui um conceito bem específico na Psicopatologia do Trabalho, não transferível para outras disciplinas. Dejours (*apud* SELIGMANN-SILVA, 2009) explica que, por vezes, o trabalhador pode usar certo espaço de liberdade para modificar a própria organização prescrita do trabalho, para torná-la mais congruente com o seu desejo ou suas necessidades, utilizando-se de negociação, invenções ou modulações do modo operatório. Quando a negociação entre desejos, anseios individuais e a organização é malsucedida ou esgotada, bloqueia-se a relação homem-organização do trabalho, iniciando-se o sofrimento e a luta contra ele.

Seligmann-Silva (2009) aponta para o interesse crescente, nos estudos dejourianos, sobre o modo como essa luta contra o sofrimento se faz ao mesmo tempo individual e coletivamente, resultando em seu ocultamento ou em sua identificação como expressão de patologia, ou, ainda, em situações de enfrentamento efetivo das causas enraizadas nas situações de trabalho.

As forças ligadas à organização do trabalho tendem a empurrar o indivíduo em direção à doença mental, produzindo assim o sofrimento. A Psicodinâmica entende que:

[...] o conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico pôde ser reconhecido como fonte de sofrimento, ao mesmo tempo como chave de sua possibilidade de análise. Mas o sofrimento suscita estratégias defensivas, construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente. [...] Tudo se passa como se, por falta de poder vencer a rigidez de certas pressões organizacionais irreduzíveis, os trabalhadores conseguissem, graças a suas defesas, minimizar a percepção que eles têm dessas pressões, fontes de sofrimento. (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009, p. 127/128).

Segundo os mesmos autores, frustração, aborrecimento, medo e sentimento de impotência podem surgir como subprodutos relacionados ao sofrimento no trabalho. Diante do sofrimento, o trabalhador pode se utilizar da ressonância simbólica. Como o nome já sugere, se houver concordância entre o inconsciente do sujeito e os objetivos da organização, ou em outras palavras, se o trabalho real em algum grau for compatível com as representações simbólicas do trabalhador, haverá no palco do trabalho uma reinterpretação do teatro da infância. Esse fato é denominado de ressonância simbólica. Para que ela ocorra, a tarefa deve apresentar um sentido para o sujeito, a partir de sua própria história.

Dejours e Abdoucheli (2009) explicam que a psicopatologia do trabalho concebe o homem como um sujeito pensante, capaz de refletir, interpretar sua situação e condições em relação ao trabalho, e de socializar tais condições. Um sujeito que em razão da referida interpretação é capaz de reagir e de se reorganizar física, afetiva e mentalmente, vindo a agir sobre o próprio trabalho, contribui para a evolução das relações sociais de trabalho. Os referidos autores reconhecem que as condutas e as vivências dos trabalhadores sofrem profunda influência do sentido que esses indivíduos atribuem à sua relação no trabalho.

A subjetividade do trabalhador precisará ser considerada, tanto para se combater o sofrimento individual e coletivo, quanto para se propiciar o prazer na realização do trabalho. Além da subjetividade, alguns sentimentos podem, igualmente, contribuir para o prazer no trabalho, entre eles: sentimentos proporcionados pela liberdade para se expressar, agir e pensar sobre o trabalho, sentimentos de orgulho profissional, realização e gratificação (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

Segundo os mesmos autores, a Psicodinâmica aponta que o coletivo de trabalho é bem mais do que um simples agrupamento de pessoas, pois devem ser consideradas as vivências relativas à construção social de acordos, regras e normas que envolvem o trabalho em seus aspectos técnicos e éticos. Há que se considerar também a inteligência, o envolvimento e o compromisso, que redundam na cooperação, no campo dessa construção social.

Dejours e Abdoucheli (2009) ensinam que, na abordagem da psicopatologia do trabalho, o trabalhador, em toda e qualquer situação, sempre será considerado como partícipe do coletivo, e não como um indivíduo singular, pois os trabalhadores: (1) constroem relações entre si, para elaborar estratégias defensivas em comum contra o sofrimento; (2) constroem relações com seus pares, a fim de alcançar reconhecimento pela originalidade de seu saber-fazer, construção de sua identidade e de sentimento de pertencimento a um coletivo de trabalho; (3) constroem relações com a hierarquia, para que possam reconhecer suas habilidades; e, (4) constroem relações com seus subordinados, em busca de reconhecimento de sua competência ou autoridade.

Kolhs, Ferraz, *et al.* (2018) argumentam que, para Dejours, a solidariedade e confiança, base da cooperação, é que possibilitarão uma ação coordenada, para construção de estratégias defensivas coletivas. Para os autores, a cooperação, na visão de Dejours, estaria atrelada à mobilização subjetiva e à inteligência astuciosa.

A Psicodinâmica também avalia que o prazer e o sofrimento correspondem a uma relação pessoal do trabalhador e seu trabalho, tendo em vista que no trabalho, além da produção o homem modifica a si próprio. A capacidade de lidar com as demandas psíquicas oriundas do confronto entre o trabalho real e prescrito é que definirá se o sofrimento será criativo ou patogênico, ou seja, se dele surgirão criatividade e prazer ou o adoecimento (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018)

A Psicodinâmica distingue dois tipos de sofrimento, que se diferenciam em razão do resultado alcançado. Se a organização do trabalho prescrita possibilita margem de liberdade para que os operadores possam transformá-la, melhor geri-la e aperfeiçoá-la, o sofrimento vivenciado é o criador. Quando já houve o esgotamento das possibilidades de gestão, aperfeiçoamento e transformação da organização do trabalho, e apenas restam as pressões rígidas e incontornáveis que resultam em sentimento de impotência, medo, aborrecimento ou frustração, não havendo mais recursos defensivos disponíveis aos trabalhadores, tem-se, então, o sofrimento patogênico. Nessa situação, o sofrimento não compensado inicia a destruição do aparelho mental e do equilíbrio psíquico do indivíduo, tendo por consequência a doença e a descompensação mental ou psicossomática (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009).

Diante do sofrimento criativo, o trabalhador ao superar os obstáculos e dificuldades determinados pela organização do trabalho, também se modifica a si mesmo, ao desenvolver sua inteligência prática e capacidade, ao mesmo tempo em que converte o sofrimento em prazer.

A inteligência prática ou astuciosa é uma forma específica de inteligência mobilizada na invenção, imaginação, inovação, criatividade, e nos ajustamentos. Tal inteligência, que se ocupa do saber-fazer, é fundamentalmente transgressiva e se encontra em constante confrontação com as normas e regras. Contudo, para que seja posta em ação é necessário que a organização do trabalho lhe confira liberdade e reconhecimento, ao possibilitar o exercício da criatividade frente aos acontecimentos proporcionados na execução do trabalho real (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

À Psicodinâmica interessam as fontes que proporcionam a atividade dessa inteligência astuciosa. Aliás, ela surgiria como resultado do próprio sofrimento, atenuando-o, e levando, pelo exercício de tal inteligência, ao atingimento do prazer (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009)

Os citados autores reafirmam que, para a Psicopatologia do Trabalho, a defasagem entre a organização prescrita e a organização real do trabalho é relevante, pois é nessa defasagem que se insere a inteligência astuciosa. Considerando-se que a organização do trabalho é que primeiramente lucra com os resultados obtidos da mobilização dessa modalidade de inteligência, é necessário que os administradores não tentem negar essa defasagem, possibilitando que esse espaço seja passível de utilização pública, pelos trabalhadores.

A administração, ao permitir que os operadores invistam nesse espaço, rompe com o princípio taylorista da divisão do trabalho entre concepção e execução. O sucesso da inteligência astuciosa precisa ser reconhecido e validado publicamente, o que envolve visibilidade e transparência. Esse reconhecimento e validação possibilitam o surgimento ou constituição de um espaço público protegido propício para um debate entre hierarquia e operadores quanto a uma gradual evolução da própria organização prescrita do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009).

Ao lidar com o sofrimento, o indivíduo emprega estratégias defensivas para alcançar o prazer e o reconhecimento do coletivo de trabalho. Essas estratégias são conhecidas como sublimação. Em outras palavras, as estratégias defensivas são elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente o trabalho e para manter sua normalidade, ou seja, manter seu equilíbrio psíquico. A sublimação ocorre no momento em que o trabalho deixa de produzir sofrimento e passa a produzir prazer (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

Interessa à Psicodinâmica “[...] buscar a origem do sofrimento proveniente da relação sujeito/organização do trabalho e a compreensão desse sofrimento e das estratégias defensivas”, individuais ou coletivas, produzidas pelo trabalhador em busca de seu equilíbrio psíquico (SOLDERA, 2016, p. 245). Esse autor argumenta que a fonte desse sofrimento está no conflito entre o funcionamento psíquico do trabalhador e a organização do trabalho, e que no mesmo conflito está o campo para as possibilidades de análise.

Entre o hiato proporcionado pelas imperfeições do trabalho prescrito e o real do trabalho, o sujeito que o realiza faz uso de sua engenhosidade e inteligência prática. Tanto a hierarquia, com a avaliação da utilidade técnica e social do trabalho, quanto os colegas, com a avaliação da particularidade e beleza do saber-fazer, podem validar tais usos, pela “[...] constatação da contribuição individual realizada para o funcionamento do processo de trabalho”, proporcionando ao trabalhador uma recompensa simbólica denominada reconhecimento (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018, p. 1724).

Segundo esses autores, o reconhecimento, no âmbito do trabalho, apoia-se em dois pilares: reconhecimento em função da utilidade proporcionada pelo trabalho realizado e reconhecimento pela excelência em sua execução. Em outras palavras, pela habilidade, inteligência, originalidade ou talento pessoal, ambas as modalidades de reconhecimento são resultados de julgamentos: o primeiro, pela hierarquia, e o segundo, pelos colegas de trabalho, respectivamente, julgamento de utilidade e julgamento estético.

Para Kolhs, Ferraz, *et al.* (2018) o reconhecimento pela utilidade abrange os aspectos social, econômico e técnico. Busca-se o resultado útil apresentado pelo trabalhador ou trabalhadores, alcançando, dessa maneira, contribuições pessoais individuais ou coletivas. O reconhecimento pela estética é proporcionado pelos pares que conhecem as dificuldades encontradas para a realização das atividades. “O reconhecimento traz também um benefício no registro da identidade, isto é, naquilo que torna este trabalhador um sujeito único, sem nenhum igual” (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009, p. 135).

Segundo Soldera (2016), sem o reconhecimento, o trabalho não encontrará sentido, e o sofrimento não se transmutará em prazer. Nessas condições, surgirá o sofrimento patogênico, cabendo ao trabalhador valer-se de suas estratégias defensivas para tentar manter um mínimo de integridade psíquica e social.

Em outras palavras, se o caminho escolhido pela organização do trabalho for a rigidez, ele poderá provocar o sofrimento psíquico no operador do trabalho. Se o caminho for o da liberdade dos trabalhadores, mediante uma negociação entre o trabalhador e a organização

prescrita do trabalho que possibilite a adaptação desse trabalhador, satisfazendo suas necessidades, o resultado será seu equilíbrio psicossomático (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

Esses autores defendem que o trabalho pode ser fonte de prazer quando o trabalhador, pelo uso de suas estratégias defensivas, pelo exercício da inteligência prática, da criatividade e pelo reconhecimento de sua contribuição para a organização, modifica ou ressignifica o sofrimento criativo. Pode-se afirmar que a conquista da identidade e o alcance do prazer e da saúde dependem da dinâmica do reconhecimento e das estratégias defensivas estabelecidas contra o sofrimento.

O trabalho saudável também requer a instauração da ética, que propicia fortes vínculos de confiança recíproca, respeito às capacidades e sentimentos individuais, e reconhecimento de todos os operadores, a fim de lhe proporcionar identidades mais robustas. Só assim poderá ser construído o sentido do trabalho no mundo mental do trabalhador. A mobilização de inteligência e de sentimentos que promovam a sublimação e a criatividade requer necessariamente a construção de sentido para o trabalho (SELIGMANN-SILVA, 2009).

Tanto o indivíduo quanto o coletivo do trabalho elaboram estratégias de defesa. Sendo o sofrimento, o prazer, as aspirações e os desejos vivências subjetivas desempenhadas por um sujeito único, com sua história, experiência e sentimentos marcadamente pessoais, é de se esperar que, após vivenciar o sofrimento, o trabalhador desenvolva, num plano individual, seus próprios mecanismos de defesa, vindo a adaptar-se às condições de trabalho de forma otimizada. As relações de trabalho são exemplos de situações coletivas. Nessas situações, mesmo vivenciando individualmente seu próprio sofrimento, cada trabalhador é capaz de unir esforços, para que, de forma coletiva, estratégias de defesa coletiva possam ser elaboradas (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

O sofrimento e o prazer, o amor, a angústia e o desejo, o sujeito e a identidade são exemplos de vivências subjetivas que remetem a um indivíduo único, com sua história de vida e experiências únicas, de tal forma que tais vivências não são as mesmas de um sujeito em relação ao outro. Contudo, parece ser fácil entender que vários sujeitos suportando um sofrimento único também seriam capazes de juntar suas forças para elaborar uma estratégia comum de defesa. Tais estratégias coletivas de defesa impactariam, sem dúvida, o funcionamento psíquico de cada indivíduo, mas também desempenhariam um papel essencial na estruturação, coesão e estabilização dos coletivos de trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009).

Convém ressaltar que nem sempre as estratégias defensivas apresentam potenciais benéficos. Há casos em que permitem que o trabalhador conviva com o sofrimento e permaneça

alienado em relação as suas verdadeiras causas. A ausência de luta sobre as contradições, bem como a ausência da mobilização subjetiva, acarreta alienação e permanência no sofrimento patogênico. Já a mobilização subjetiva faz com que ocorra a ressignificação das situações promotoras do sofrimento criativo em situações geradoras de prazer. Conclui-se que o trabalho nem sempre é patogênico, visto que é o único mediador da realização pessoal no campo social (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

Para a Psicopatologia do trabalho, o real desafio é definir um conjunto de ações que possam modificar o sofrimento e favorecer sua transformação em criatividade, beneficiando a identidade do sujeito, o que propiciaria o incremento de sua resistência ao risco de desestabilização mental. Nessa situação, segundo Dejours e Abdoucheli (2009), o trabalho promove uma mediação para a saúde. Em sentido oposto, se a situação de trabalho, as relações sociais de trabalho e as decisões gerenciais promovem o sofrimento em seu sentido patogênico, o trabalho desestabiliza e fragiliza a saúde do trabalhador.

Feitas estas considerações, pode-se inferir que elas se aplicam de forma universal, pouco importando se o trabalho é realizado pela iniciativa privada, por empresas e organizações inseridas em um mercado globalizado e extremamente competitivo, ou se é realizado pelo próprio poder público, sob a égide da Administração Pública e de servidores públicos que ingressaram em seus quadros conforme regras diferenciadas de contratação. Embora não sujeito à competição, observa-se que o serviço público brasileiro é bastante vulnerável às pressões econômicas que continuamente fragilizam ou precarizam as condições em que esse trabalho é executado.

No subitem que segue, apresenta-se brevemente o contexto da Administração Pública Brasileira, iniciando-se com uma descrição do modelo burocrático clássico e da administração pública gerencial que procurou substituí-lo, embora, ainda hoje, seja possível afirmar que coexistem no serviço público padrões culturais oriundos da burocracia e do tecnocracismo. Verifica-se a permanência de obstáculos ligados à formação de gestores e à forma como ocorre a gestão de pessoas em um ambiente em que se vivencia, por todos os lados, a perda continuada de direitos tão duramente conquistados.

2.3. Administração Pública Brasileira

2.3.1 Modelos de Administração

Observa-se, no serviço público, tensão entre o sofrimento do trabalhador e a organização prescrita do trabalho, ao mesmo tempo em que a sociedade parece demandar um novo modelo de organização pública.

Aparentemente, há um problema que precisa ser superado: como é possível manter a saúde do servidor público em um modelo de administração que procura o cumprimento de metas de produtividade em detrimento da falta de reposição de seus quadros de trabalhadores e, além disso, que reluta em valorizar sua força de trabalho e cerceia por todas as formas sua capacidade de articulação coletiva e de cooperação?

A década de 1980 foi marcada por profundas mudanças realizadas no desenho das organizações programáticas e nas políticas de gestão pública (SECCHI, 2009). Esse autor argumenta que tais reformas administrativas visavam à incorporação das novas práticas e discursos originários do setor privado, para utilização como modelos nas organizações públicas em quaisquer esferas de governo.

Secchi (2009) afirma que, durante o século XX, o modelo burocrático weberiano foi amplamente disseminado nas administrações públicas ao redor do mundo. Segundo o autor, para Weber a fonte de poder dentro das organizações burocráticas localizava-se no exercício da autoridade racional-legal, e o poder emanaria das normas e das instituições formais. Derivam dessa visão as três principais características desse modelo de organização: a impessoalidade, o profissionalismo e a formalidade.

A impessoalidade determina que, tanto as relações entre os membros da organização quanto a relação entre ela e o ambiente externo devem ter base em funções e linhas de autoridade bem definidas. A impessoalidade também implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, independentemente das pessoas que as ocupam. O profissionalismo liga-se ao mérito. As pessoas chegam ao cargo por meio de suas capacidades técnicas e de seu conhecimento, e as funções lhes são atribuídas por meio de uma competição justa e adequada. Já a formalidade impõe responsabilidades e deveres aos integrantes da organização, além de configurar e legitimar a hierarquia. A formalidade implica documentações escritas dos procedimentos administrativos, formalização das comunicações, tarefas formalmente estabelecidas, divisão racional das tarefas e padronização dos serviços prestados (SECCHI, 2009).

O modelo burocrático tem na eficiência organizacional sua principal preocupação. Entre os valores celebrados encontram-se a equidade e a eficiência administrativa. A primeira é aplicada no tratamento igualitário aos trabalhadores que desempenham atribuições semelhantes, e a segunda leva à observância irrestrita das prescrições formais das atividades, com preocupação voltada para o modo como os serviços são executados. Secchi (2009) observa que esse modelo traz implícita uma desconfiança ampla em relação à disposição ao trabalho, à responsabilidade e à capacidade criativa dos trabalhadores, aplicando-se a teoria X de McGregor.

Entre as críticas ao modelo burocrático de organização, Secchi (2009) enumera algumas disfunções, entre elas: o efeito negativo na motivação dos trabalhadores como resultado da prescrição estrita no desenho das tarefas, a resistência apresentada pelos trabalhadores às mudanças e a obediência irrestrita às normas e procedimentos que levam à desconfiguração dos objetivos que a administração pública se propunha alcançar. A antiguidade, como critério para promoção no cargo, também é alvo de críticas, ao se alegar que ela inibe a competição e fomenta o corporativismo entre os servidores. Essas disfunções prejudicariam e inibiriam as capacidades de inovação e criatividade, além de promover certa arrogância nos servidores públicos, em relação aos cidadãos destinatários de seus serviços (SECCHI, 2009).

Segundo o autor, o modelo burocrático de Weber foi considerado ineficiente, moroso, de estilo autorreferencial, deslocado das necessidades dos cidadãos. Taxado de inadequado para a realidade contemporânea, encontrou a Administração Pública Gerencial (APG) como uma das alternativas para sua substituição.

O autor argumenta também que o modelo burocrático enfatiza o controle de processo, por apresentar uma visão mais pessimista em relação aos funcionários públicos. A APG, por apresentar uma percepção mais favorável do servidor público, tem seu mecanismo voltado para a avaliação de resultado. “A administração pública gerencial ou nova gestão pública é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354).

Farias (2002), ao avaliar o novo contexto social em que se insere o modelo de administração gerencial brasileiro, argumenta que o servidor público precisa ser valorizado em função daquilo que produz e agrega ao interesse público. O referido autor relaciona alguns instrumentos para a construção do novo perfil de servidor e gestor público: a) recursos aplicados em desenvolvimento profissional, capacitação e formação; b) remuneração principalmente voltada a contrapartida ligada aos atributos individuais de desempenho; e, c) controle por parte da sociedade.

O papel do Estado sofreu grandes transformações, nas últimas décadas. Deixou de ter enfoque na produção de bens e serviços para assumir o papel de regulador e condutor da política social. Tal transformação envolve redefinição das relações com a sociedade, pois as pessoas são os principais recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. O perfil tradicional e burocrático do servidor público não atende às necessidades da sociedade contemporânea, e o novo perfil profissional deverá abarcar: trabalho em equipe; relacionamento interpessoal; capacidade empreendedora; capacidade de adaptação e de comunicação; criatividade; iniciativa; dinamismo, capacidade de negociação; orientação para resultados; polivalência e mobilidade; e, valorização da gestão profissionalizada e do aperfeiçoamento dos membros da alta administração (FARIAS, 2002).

O Estado brasileiro é democrático, e situa-se entre o modelo burocrático e gerencial. A transição do Estado Patrimonial para o Estado Gerencial foi significativamente elevada, mas repleta de contradições (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Observa-se que a adoção pela Administração Burocrática Clássica (ABC) foi uma alternativa superior à Administração Patrimonialista do Estado (APE), uma vez que esta última se apoiava no empreguismo, no nepotismo e na corrupção. Contudo, outra questão foi levantada. Embora representasse uma maneira segura de administrar, a administração burocrática não era eficiente, pois não garantia um custo baixo para a administração, tampouco oferecia qualidade adequada aos serviços prestados à sociedade. Tratava-se de uma administração lenta, custosa e nada orientada para o cidadão (COSTA e SOUZA, 2015).

A Administração Pública Gerencial, embora tenha se inspirado na administração privada, apresenta a defesa do interesse público como sua principal distinção (COUTINHO, 2000). Esse autor argumenta que o modelo gerencial volta suas atenções para a satisfação dos cidadãos, promovendo um serviço público de maior qualidade à sociedade, ao mesmo tempo que abandona o caráter autorreferido do modelo burocrático anteriormente voltado aos interesses do aparelho do Estado.

Costa e Souza (2015) apontam para algumas características básicas da administração pública gerencial: é orientada para a obtenção de resultados e voltada ao cidadão; amplia o grau de confiança atribuído aos políticos e servidores públicos; utiliza-se da descentralização e do incentivo à inovação e à criatividade; e, controla os gestores públicos utilizando-se do contrato de gestão. Segundo esses autores, a administração pública burocrática apresenta enfoque no processo, concentrando-se em atender às demandas dos cidadãos e às definições de procedimentos. Já a administração pública gerencial é orientada para resultados e, ainda que se

deva combater o nepotismo e a corrupção, para isso não é necessário a adoção de rígidos procedimentos.

Cardoso e Cunha (1994, *apud* COUTINHO, 2000) avaliam existir no serviço público brasileiro a coexistência do tecnocracismo e da burocracia, ambos os padrões culturais que produzirão no servidor público um comportamento com as seguintes características: formalismo excessivo, ritualismo das regras, rotinas administrativas baseadas em rígidas estruturas e de diminuta interpessoalidade. Esse comportamento propiciaria a redução da criatividade, da responsabilidade e do comprometimento dos servidores públicos. Esses autores argumentam que pouco se investe em atividades integradoras ou em mecanismos de cooperação, pois prevalece a separação em detrimento da integração. Em outras palavras, prevalece o isolamento dos grupos nas seções, divisões ou departamentos.

Segundo Coutinho (2000), a cultura da prestação de serviços contrapõe-se às culturas tecnocráticas e burocráticas e preocupa-se com o estabelecimento de relações de interdependência fortemente baseadas na cooperação e na parceria. O referido autor também argumenta que, para que a organização possa produzir um bom desempenho, cada setor precisa alcançar a melhor qualidade em suas atividades.

Cardoso e Cunha (1994, *apud* COUTINHO, 2000) registram a existência de quatro aspectos que reputam como importantes em uma cultura de prestação de serviços, a saber:

- ✓ **Parceria** - assumindo-se que o servidor público e o cidadão são pessoas interdependentes, que trabalham em conjunto e que estão envolvidas em um mesmo processo e com interação constante;
- ✓ **Compromisso** - pelo fato de que o servidor trabalha para atender necessidades alheias não voltadas ao seu próprio interesse. O atendimento sempre está a serviço do cidadão;
- ✓ **Busca pela qualidade** - um conceito mais amplo de qualidade, a excelência que deve ser procurada de forma incessante. Em primeiro lugar está a satisfação do usuário dos serviços públicos; e
- ✓ **Efetividade** - que reflete uma prestação de serviços que produza resultados concretos e visíveis aos usuários, e que resolva de fato seus problemas e satisfaça suas reais expectativas.

Coutinho (2000) argumenta que a observância desses quatro aspectos propiciaria o desenvolvimento de mecanismos mais transparentes, maior circulação de informações e descentralização de atividades e decisões. Isso exige um modelo de servidor público mais especializado em encontrar soluções rápidas e efetivas para os problemas detectados e dotado de grande autonomia. O referido autor, citando Cardoso e Cunha (1994), preleciona que a

autonomia deve privilegiar os relacionamentos voltados para o público interno e externo da organização. A autonomia estaria relacionada a autorresponsabilidade, para produzir nos servidores o sentimento de pertença à organização, aumentando seu engajamento, comprometimento e capacidade, tanto para identificar, quanto para solucionar os problemas com interdependência.

Para Bresser-Pereira (2005), a implementação da Reforma da Gestão Pública de 1995/98 ainda hoje apresenta obstáculos, principalmente quanto às questões relativas à gestão de pessoas, que poderiam ser tratadas por uma secretaria da presidência com nível ministerial. Para o autor, a administração gerencial enfatiza que os ocupantes das carreiras exclusivas de Estado e os gestores públicos devem passar por um processo de profissionalização contínua, exigindo-se que seu recrutamento se dê a partir de concursos públicos, e ressaltando-se a promoção anual de concursos públicos para todas as carreiras de Estado do Governo Federal realizados durante sua gestão.

Contudo, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que tinha por missão a implementação da reforma gerencial, acabou por não dar a devida atenção e importância a ela. O orçamento público, não sendo relacionado diretamente com a adesão ao programa de gestão da qualidade, acabou por diminuir a importância da implantação deste último. Assim, dificultou o abandono da cultura burocrática, os concursos anuais para as carreiras de estado foram descontinuados e a transformação de órgãos do Estado em agências executivas não prosperou (BRESSER-PEREIRA, 2001).

O Brasil tem buscado, desde o final da década de 1980, métodos e mecanismos que possam atualizar, tanto empresas quanto o serviço público, nos aspectos referentes a produtividade e qualidade. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, criado em 1990, com foco na Gestão de Processos, já concebia em seu bojo o Subcomitê da Administração Pública, que veio a estimular os Programas de Qualidade no Serviço Público. Em 1995, no advento da Reforma do Estado, foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, que considera a qualidade como principal instrumento de modernização do aparelho estatal. No Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 1999 foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, alterando-se o foco para o atendimento ao cidadão. Em 2005, com o Decreto n.º 5378, de 23/02/2005, por meio da unificação do Programa de Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. (FERREIRA, 2012).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado tinha no Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública o seu principal instrumento para promover mudanças de comportamentos e de valores preconizados pela nova Gestão Pública. E, segundo plano, buscava alcançar maior eficiência e eficácia nos processos internos da Administração Pública, por meio de sua revisão (BRASIL, 1997).

A implementação do QPAP na organização se apoia em oito princípios:

- (1) Satisfação do cliente, assim entendidos os demais órgãos e entidades públicas, os servidores e os cidadãos, estes últimos na qualidade de legítimos destinatários da ação pública;
- (2) Envolvimento de todos, inclusive gestores e servidores, com a Qualidade e a melhoria contínua da Administração Pública;
- (3) Gestão Participativa, pressupondo-se participação dos servidores na melhoria de seus processos de trabalho, disseminação das informações, descentralização do poder decisório, cooperação entre gestores e servidores;
- (4) Gerência de Processos, incluindo a análise e identificação dos processos de trabalho, buscando seu aperfeiçoamento e melhoria, avaliando-os a partir dos resultados aferidos pelos cidadãos destinatários dos serviços;
- (5) Valorização do Servidor Público, por meio da conscientização do sentido e do valor da missão executada pelo servidor, do reconhecimento do mérito e da profissionalização do serviço público;
- (6) Constância de Propósitos;
- (7) Melhoria Contínua; e
- (8) Não aceitação de erros.

O quadro 2 apresenta uma retrospectiva do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização no período 1990 - 2005.

Quadro 2 - Retrospectiva do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

Ano	1990...	1996...	2000...	2005
Programa	PBQP Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública	QPAP Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública	PQSP Programa da Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Objetivos do Programa	Gestão de processos	Gestão e resultados	Qualidade do atendimento ao cidadão	Gestão por resultados orientada para o cidadão

Fonte: Cadernos GESPÚBLICA (BRASIL, 2007, p. 7).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é uma política pública que tem como foco promover e expandir a cidadania, fortalecendo a democracia. Busca alcançar uma nova forma de gestão pública, que seja ética, participativa, transparente, descentralizada, orientada para o cidadão e dotada de controle social (BRASIL, 2007).

Vários são os fundamentos que, juntos, definem o que se entende por excelência em gestão pública, a saber: excelência dirigida ao cidadão; legalidade; moralidade; impessoalidade; publicidade; eficiência; valorização de pessoas²; visão de futuro; gestão participativa³; aprendizado organizacional; gestão baseada em processos e informações; agilidade⁴; inovação⁵; foco em resultados; e, controle social⁶ (BRASIL, 2007).

Bresser-Pereira (2005) preleciona que a gestão pública, a forma moderna como é conhecida a administração pública gerencial, requer uma classe mais qualificada de administradores do que aquela que existia na administração burocrática. Em função da necessidade de maior autonomia, por comandarem agências e departamentos mais

² Que ocorre quando se concede autonomia para que o servidor possa alcançar metas, desenvolver novos processos de aprendizagem, desenvolver sua potencialidade e de ter reconhecimento em função de seu desempenho. (BRASIL, 2007)

³ Que requer o estabelecimento de confiança, compartilhamento de informações e cooperação para delegar e conceder autonomia que possibilite o alcance de metas. Assim, os servidores assumem novos desafios e os processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, inovam e criam, além de contribuírem para um clima saudável na organização (BRASIL, 2007).

⁴ A adoção de postura proativa representada pela resposta e antecipação rápida às mudanças ambientais. (BRASIL, 2007)

⁵ Entende-se por inovação a capacidade de fazer mudanças que possam aperfeiçoar os produtos, processos e serviços disponibilizados pela organização. A inovação deve fazer parte da cultura (BRASIL, 2007).

⁶ A boa gestão pública promove a participação do cidadão na avaliação dos serviços e nas decisões públicas, etc. (BRASIL, 2007).

descentralizados e tomarem decisões de forma contínua, esses administradores precisam apresentar maior grau de competência e de prestígio.

Setti (2011) argumenta que o modelo a ser alcançado no Brasil seria o de uma administração pública gerencial que enfatizasse *performance* e resultados, mas o que aconteceu de fato foi a existência concomitante dos modelos gerencial, burocrático e patrimonialista. Tal fato propiciou que os resquícios do patrimonialismo restringissem os ganhos que poderiam ter sido produzidos pelo gerencialismo. O autor aponta que essa coexistência dos três modelos implica reconhecer que as etapas de progresso histórico dos modelos de administração pública existente no Brasil não foram consolidadas. O Brasil avançou pouco no quesito administração pública em termos de profissionalização e interação com a sociedade. Existe a sensação de distanciamento e de isolamento entre o Estado e a sociedade, da qual o Estado aparenta não representar os interesses.

Lima (2005) observa que o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) apresenta fundamentos e conceitos que o tornam exemplo de doutrina adequada, completa e vigorosa para alcançar a desejada transformação da administração pública brasileira. O Programa é orientado ao cidadão, com foco em resultados, descentralizado, desburocratizado e totalmente aberto ao controle social. Esse autor considera que uma organização de qualidade faz bem feito aquilo a que se destina e no tempo adequado. Ele pondera que a capacidade para fazer bem feito extrapola a competência técnica necessária para se cumprir a missão. Tal capacidade implica planejamento, organização, condução, coordenação e controle, a fim de agregar valor ao que precisa ser feito. Em outras palavras, o que precisa ser feito deve ser bem feito sob a ótica dos próprios servidores envolvidos na atividade, do governo e, principalmente, do destinatário final, o cidadão, tanto na condição de usuário desses serviços quanto na condição de mantenedor (LIMA, 2005).

Jorge (2009) sustenta que é necessário mais que a capacidade de saber fazer ou executar sua atividade-fim para que uma organização possa ser considerada de qualidade. Para o autor, é preciso racionalidade, traduzida por uma organização que seja gerenciável, que possibilite a obtenção da eficiência e que apresente eficácia. Em outras palavras, uma organização que possibilite que as metas sejam alcançáveis e que apresente efetividade, representando transformação e impacto. Assim, a qualidade poderá ser auferida em curto prazo, pelo nível de satisfação dos usuários do serviço público ofertado, e em médio e longo prazos, pelo grau de qualidade de vida apresentada pela sociedade e pelo nível de competitividade sistêmica alcançado pelo país.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a administração pública gerencial apresenta os seguintes contornos: (1) do ponto de vista político, ocorre uma descentralização que transfere recursos e atribuições para os níveis locais e regionais; (2) também ocorre uma descentralização do ponto de vista administrativo, delegando-se maior autoridade para os administradores públicos, e uma crescente autonomia; (3) as organizações deixam de adotar uma hierarquia piramidal, ocorrendo redução em seus níveis hierárquicos; (4) em vez de desconfiança total, adota-se uma confiança limitada nas atividades exercidas pelos agentes públicos; (5) os processos administrativos deixam de ser controlados de forma rígida em cada etapa, e o controle passa a ser por resultados, *a posteriori*; (6) em vez de a administração se voltar para a satisfação de seus próprios interesses, passa a atender aos interesses do cidadão, ou seja, deixa de ser autorreferida, e a prioridade passa a ser o atendimento ao cidadão.

Neste ponto, encerra-se o levantamento mínimo das referências, com as quais se procurou traçar, ainda que de forma limitada, uma visão atual da administração pública brasileira, de suas origens, conflitos e pontos de inflexão. Um ponto identificado nesta seção que cabe ressaltar é a necessidade de se conferir maior grau de autonomia e de confiança aos servidores públicos no exercício de suas atividades, pois esse aspecto, associado ao respeito mútuo e à escuta coletiva, possibilita que a cooperação seja estabelecida de forma autêntica e natural. Tais aspectos foram considerados pela Psicodinâmica de Dejours como a base para o surgimento da inteligência astuciosa, que transforma o sofrimento, na realização do trabalho, em criatividade e inovação o que, por sua vez, pode redundar em um trabalho diferenciado, valorizado e reconhecido socialmente.

Trabalho, sofrimento e sentimento de bem-estar dos trabalhadores estão na gênese do construto da Qualidade de Vida no Trabalho. Vários modelos foram concebidos, em relação a esse construto: o de Richard Walton propõe a humanização do trabalho e a concessão de maior autonomia às equipes de trabalho; o de Hackman e Oldham conceitua a QVT com base no bem-estar do indivíduo; e, o de Westley é uma proposta para eliminação dos indicadores causadores de insatisfação, descompromisso, anomia, alienação e sentimento de insignificância no ambiente de trabalho, entre outros. Alguns autores são críticos de um modelo assistencialista de QVT que parece predominar no ideário organizacional, e defendem a ideia de que uma QVT efetiva é possível, para aumento do bem-estar do trabalhador e para melhoria da produtividade.

No subitem que segue apresenta-se um panorama da evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e das produções acadêmicas que permeiam esse tema.

2.4. Teorias sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

A História e a Paleontologia fornecem diversas provas de que o homem sempre procurou desenvolver ferramentas, artefatos e métodos que minimizassem os desgastes produzidos pelo trabalho (SANT'ANNA, KILIMNIK e MORAES, 2011).

O assunto Qualidade de Vida no Trabalho está presente na história organizacional desde épocas remotas, a exemplo das corporações de ofício, no final da Idade Média (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) compreende a saúde, não apenas como ausência de enfermidades ou doenças, mas também como um completo estado de bem-estar físico, mental e social (Constituição - OMS, 1946). Segundo pesquisa de Toniol (2017), realizada na biblioteca e nos arquivos da OMS, a espiritualidade já se encontrava presente nos documentos oficiais da Organização desde sua fundação, ocorrida em 1948, mas foi em maio de 1984, na sede da OMS, por ocasião da 37ª assembleia geral da instituição, que ocorreu a aprovação da resolução WHA37.13, que inscreveu a dimensão espiritual como um fator intrínseco à saúde humana, nos seguintes termos:

[...] tendo considerado o relatório da direção geral [da OMS] sobre a dimensão espiritual para o “Programa saúde para todos no ano 2000” e também acompanhando as indicações do Comitê executivo sobre a resolução EB73. R3, a assembleia: [...] *reconhece* que a dimensão espiritual tem um papel importante na motivação das pessoas em todos os aspectos de sua vida. *Afirma* que essa dimensão não somente estimula atitudes saudáveis, mas também deve ser considerada como um fator que define o que seja saúde. *Convida* todos seus Estados-membros a incluírem essa dimensão em suas políticas nacionais de saúde, definindo-a conforme os padrões culturais e sociais locais (TONIOL, 2017, p. 267) (grifos originais).

Marques (2003) argumenta que a OMS vem sinalizando, para as práticas de cuidado à saúde, a dimensão espiritual, mas, ainda assim, uma atenção mais acurada não tem sido dispensada a essa esfera que é pouco enfatizada nas ciências da saúde e sofre contínua marginalização.

O trabalho a que se dedica o indivíduo, assim como as condições em que ele é executado, ocupa papel importante para que se possa atingir esse estado de completo bem-estar físico, mental, social e espiritual. A adoção adequada de cuidados médicos, de higiene, de prevenção contra doenças e acidentes, além da busca de equilíbrio entre trabalho, sono, repouso e recreação, pode ser entendida como saúde (REGIS FILHO, 2015).

Especialistas de várias partes do mundo, reunidos pela Organização Mundial de Saúde, definiram Qualidade de Vida como “[...] a percepção do indivíduo de sua inserção na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (SKEVINGTON, LOTFY e O'CONNELL, 2004, p. 299). Trata-se de um conceito amplo e complexo, e o que está em questão é a percepção do sujeito, que está sendo avaliada e que reflete a natureza subjetiva dessa avaliação influenciada pela cultura, pelo meio ambiente e pelo contexto social do indivíduo (FLECK, 2000).

A época, a cultura e mesmo os indivíduos de um mesmo grupo social podem promover um grau elevado de variação no conceito de qualidade de vida. Essa variabilidade implica que, mesmo existindo instrumentos adequados para a mensuração da qualidade de vida, os resultados poderão apresentar resultados significativamente divergentes, quando comparados com a autoavaliação da qualidade de vida dos respondentes (PEDROSO, 2010).

Barros (2012), ao pesquisar as produções acadêmicas relativas à QVT, encontrou a ocorrência de três matrizes categóricas: Matriz Sociotécnica, Matriz Humanista e Matriz da Qualidade Total. Esse autor reconhece a grande variedade de práticas e de conceituações, por vezes incoerentes, que apresentam discursos que buscam alcançar uma supremacia hegemônica. Reconhece também que a única posição de consenso se refere, justamente, à imprecisão do termo QVT.

A Matriz Humanista está apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - Matriz acerca da qualidade de vida no trabalho

REFERENCIAL	NOÇÕES DE QVT	AUTORES
Matriz Humanista	“O conceito global de QVT, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa”.	Walton (1973)
	“Consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados da empresa”	Bergeron (1982)
	“A QVT pode ser usada para reunir todas as experiências de humanização no trabalho sob dois aspectos diferentes, cada um, por sua vez, compreendendo muitos indicadores. Em primeiro lugar, a reestruturação do emprego ou a reformulação dos postos individuais de trabalho; em segundo, a estruturação de trabalho semiautogerenciado ou semiautônomo. A reformulação dos cargos do grupo de trabalho implica dar às pessoas certo grau de participação (informação, consulta, codecisão).	Ginzberg <i>et al.</i> (1979)
	“Qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização”.	Nadler e Lawer (1983)

Fonte: Fernandes e Gutierrez (1988, citado por Barros (2012, p. 21).

Oliveira e Limongi-França (2005, p. 9) assim definem QVT:

[...] é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhoria e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005) defendem que o movimento de QVT encontra-se formalmente delimitado na história do pensamento administrativo, por meio do desenvolvimento da abordagem sociotécnica. Segundo esses autores, um dos pontos de partida para os estudos de QVT, conforme estudos de Elton Mayo, na *Western Electric*, e de Eric Trist, no *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres, foi o movimento conhecido como Relações Humanas.

Barros (2012) argumenta que é possível perceber, na abordagem sociotécnica, a ligação entre QVT e o poder de negociar modificações nos processos e na organização do trabalho exercidos pelos trabalhadores. Nessa abordagem, segundo o autor, caberia aos próprios trabalhadores a elaboração de uma nova organização do trabalho.

Para alguns autores, a QVT seria um desdobramento do modelo de qualidade total. O programa de qualidade total, segundo Barros (2012), objetiva a melhoria do desempenho da

empresa em três aspectos, a saber: o ciclo produtivo, que envolve a concepção do produto até o pós-venda, o ambiente interno e o engajamento da totalidade de trabalhadores. Segundo o mesmo autor, nesse último desdobramento também repousa o ponto mais sensível da QVT, a mobilização de todos os trabalhadores da empresa. Questões acerca da motivação dos trabalhadores e de seus níveis de satisfação em relação à empresa, a fim de que sejam cumpridos os planos de metas que necessitam do envolvimento de todos, aparecem como preocupação gerencial.

Barros (2012) reconhece que é em publicações originárias das áreas de Engenharia de Produção e Administração Científica que se encontra a matriz que articula a filosofia da qualidade total com a promoção da QVT. Na visão do autor, além de simplesmente buscarem um trabalho mais humanizado, essas publicações buscavam também conciliar níveis mais aceitáveis de bem-estar e satisfação com o trabalho com a pressão por altos índices de produtividade.

Oliveira e Limongi-França (2005), em seus estudos sobre a empresa Centralização de Serviços dos Bancos S/A - SERASA, relataram que, nessa empresa, o processo de qualidade de vida estava alinhado com o processo de qualidade total, com o objetivo de proporcionar aos trabalhadores: gestão dos aspectos de saúde e estilo de vida, condições de satisfação profissional e pessoal, e relacionamentos interpessoais melhorados.

Questões relativas à produtividade do trabalhador e sua satisfação com o trabalho podem ser encontradas nos trabalhos de pensadores da chamada Escola Liberal. Adam Smith, por exemplo, em sua obra *A riqueza das nações* (1776) (SANT'ANNA, KILIMNIK e MORAES, 2011), destaca a influência positiva da remuneração sobre o aumento da produtividade, bem como sobre a satisfação do trabalhador. Os referidos autores observam que a Administração Científica, como ficou conhecido o taylorismo, sob uma ótica econômico-racional, buscou estudar de forma detalhada o trabalho, promovendo sua fragmentação e, com aplicação de estudos de tempos e métodos, possibilitou a simplificação das tarefas para permitir ganhos de produtividade. Entretanto, acabou por transformar o trabalhador em uma das peças da engrenagem, retirando-lhe a autonomia e impingindo-lhe a execução de atividades padronizadas e rotineiras.

Segundo Sant'Anna *et al.* (2011), os métodos tayloristas provocaram inúmeros descontentamento, manifestados em movimentos grevistas, sabotagens, aumento dos níveis de absenteísmo e conflitos os mais diversos, Essas manifestações lançaram, tanto as organizações quanto os pesquisadores, à busca de propostas que pudessem atenuar os efeitos negativos dos métodos sugeridos pela Administração Científica.

Os estudos de Elton Mayo, realizados na fábrica da Western Electric Company, em Chicago, revelaram que os resultados do trabalho humano eram afetados por variáveis psicológicas e sociais, além dos aspectos meramente técnicos, e concluíram que o rendimento humano é influenciado, tanto por aspectos do ambiente físico-químico, como pelas particularidades do indivíduo e pelas relações estabelecidas pelo trabalhador com seu grupo de pertencimento (SANT'ANNA, KILIMNIK e MORAES, 2011).

Sant'Anna *et al.* (2011) prelecionam que no *Tavistock Institute*, em Londres, pesquisadores desenvolveram a abordagem sociotécnica da organização do trabalho a partir de um modelo desenhado para agrupar o trinômio Organização-Indivíduo-Trabalho, que se apoiava na satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho e com o trabalho. Esses autores destacam os estudos realizados por Trist e Bamforth (1950), que buscaram conhecer quais efeitos sociopsicológicos a introdução da mecanização em uma mina de carvão inglesa produziria no coletivo dos trabalhadores, e demonstraram haver ligações entre a introdução das máquinas, a ocorrência de conflitos e o nível de absenteísmo. A importância desse estudo e de outras pesquisas foi a conclusão de haver uma organização alternativa do trabalho possível em função de cada tecnologia adotada, refutando-se a ideia do determinismo tecnológico.

2.4.1. Modelos Clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Jorge (2009) apresenta uma síntese que elenca os autores e a ideia central sobre os principais Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho citados em artigos de revisão bibliográfica (ver Quadro 4).

Quadro 4 - Ideia central sobre os modelos de QVT

Autor	Ideia Central
Walton (1973)	Definição de oito critérios de QVT a fim de resgatar valores e tornar o ambiente organizacional mais humano.
Hackman e Oldham (1975)	Avaliação da QVT em termos de dimensões da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho.
Westley (1979)	Avaliação da QVT em indicadores econômico, político, psicológico e sociológico.
Werther e Davis (1983)	Reformulação dos projetos de cargos, tornando-os mais produtivos e satisfatórios.
Nadler e Lawler (1983)	Destaca a importância dos trabalhadores se envolverem com as iniciativas de reestruturação do trabalho.

Fonte: Jorge (2009, p. 79).

Fundamentado nesses cinco modelos clássicos de QVT e seguindo os moldes dos instrumentos construídos pela Organização Mundial da Saúde (OMS), pelos quais a QV pode ser avaliada em função de grupos específicos ou avaliada de forma global, Pedroso (2010) desenvolveu um instrumento de mensuração de QVT que foi utilizado na presente pesquisa. Para se compreender melhor esse instrumento, denominado pelo autor como *Total Quality of Work Life 42* (TQWL 42), é preciso conhecer um pouco mais sobre cada um dos cinco modelos clássicos de QVT. O Instrumento TQWL 42, em tópico específico deste trabalho, é devidamente comentado e esclarecido.

2.4.1.1. Modelo de Walton

Walton concebe a QVT como:

[...] ideia calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliadas a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional (PADILHA, 2010, p. 553).

Segundo a autora acima citada, Richard Walton foi o autor mais referenciado nos estudos sobre QVT por ela pesquisados.

Walton (1973) foi pioneiro a apresentar uma visão sistêmica em relação ao trabalho. Embora tenha desenvolvido um modelo teórico, e não um instrumento de avaliação, outros autores o transformaram em distintos instrumentos que constam da literatura (PEDROSO, 2010).

Ao tecer algumas considerações sobre a proposta de Walton, Pedroso (2010) argumenta que as dimensões apresentadas são muito heterogêneas. Abordam diferentes contextos, como social, político, jurídico, econômico e psicológico, pouco explorando, contudo, os aspectos fisiológicos/biológicos, e não há um adequado balanceamento entre tais aspectos, tal fato configuraria a fragilidade desse modelo.

Segundo Medeiros e Ferreira (2011), o conceito formulado por Walton apresenta como fator limitante a falta de aspectos referentes à organização do trabalho e aos modelos de gestão.

No Quadro 5 são apresentados os resultados das pesquisas de Walton, sintetizados em uma lista de oito categorias conceituais de QVT adaptadas segundo as considerações de Padilha (2010).

Quadro 5 - Categorias de QVT para Richard Walton.

1. Compensação justa e adequada.	Os salários pagos são suficientes para a satisfação de necessidades objetivas e subjetivas do trabalhador
2. Condições de trabalho	O trabalhador não pode ser exposto a condições de trabalho que constituam ameaça a sua saúde física.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	O trabalhador deve ter oportunidades imediatas para desenvolver e usar suas capacidades.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	O trabalhador deve ter oportunidades futuras para o desenvolvimento contínuo no trabalho e garantia de emprego.
5. Integração social na organização	O trabalhador forma sua identidade pessoal sob influência do trabalho, de forma que a organização do trabalho influencia as condições de integração social do trabalhador.
6. Constitucionalismo	Quais são os direitos do trabalhador e como ele pode mantê-los na organização?
7. O trabalho e o espaço total de vida	O trabalho deve ter um papel balanceado na vida, não devendo invadir o tempo da vida privada e familiar do trabalhador.
8. Relevância social do trabalho na vida	O trabalhador percebe que a organização atribui valor ao seu trabalho e a sua carreira? O trabalhador percebe que a organização na qual trabalha é socialmente responsável?

Fonte: Padilha (2010, p. 552).

2.4.1.2. Modelo de Hackman e Oldham

O modelo teórico quantitativo de Hackman e Oldham (1975) conceitua QVT com base no bem-estar do indivíduo em relação a aspectos específicos de seu trabalho, e apresenta cinco dimensões essenciais ligadas à tarefa: Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significância da Tarefa, Autonomia e Feedback (ver Quadro 6).

Quadro 6 - Dimensões do Modelo de Hackman e Oldham.



Fonte: Modelo de QVT de Hackman e Oldham adaptado por Pedroso (2010, p.51).

Conforme Pedroso (2010), Estados Psicológicos Críticos (EPC) é a denominação atribuída aos três fatores que afetam ou proporcionam a motivação do trabalhador no ambiente de trabalho: conhecer os resultados das atividades, responsabilidade atribuída em decorrência dos resultados e significância percebida do trabalho realizado. Os EPC representam processos individuais que não sofrem a influência das ações de gerenciamento durante a execução das tarefas, sendo necessário conhecer certas propriedades do trabalho que possam influenciá-los e que possam ser alteradas e susceptíveis de avaliação. Essas propriedades do trabalho são denominadas Dimensões Essenciais do Trabalho.

O autor relata que Hackman e Oldham constataram que, se as dimensões essenciais do trabalho (Significância da tarefa, Variedade da tarefa, Identidade da Tarefa, Feedback e Autonomia) apresentarem escores moderadamente elevados, esse trabalho apresentaria um elevado nível de motivação para aquele que o executasse. Embora o modelo em exame tenha sido o pioneiro em relação à quantificação da variável QVT, Pedroso (2010) alega que ele apresenta fragilidades, uma vez que a intenção contemplada no modelo era apenas estudar a abordagem comportamental, não havendo a intenção de também estudar o ambiente laboral.

Medeiros e Ferreira (2011) prelecionam que Hackman e Oldham desenvolveram um instrumento que possibilita a avaliação da QVT denominado *Job Diagnost Survey*, cuja aplicação possibilitaria a elaboração de diagnóstico e a proposta de intervenção no trabalho, com a finalidade de aumentar, tanto a motivação, quanto a produtividade do trabalhador. Esses autores formulam uma crítica em relação à abordagem reducionista de Hackman e Oldham, que buscam compreender a QVT segundo uma variável específica, a tarefa, e que outros elementos, como as condições do trabalho e a organização do trabalho, foram desconsiderados por eles.

2.4.1.3. Modelo de Westley

Segundo Pedroso (2010), o Modelo de Westley, apresentado em 1979, a exemplo de Walton, está calcado no conceito de QVT como humanização do ambiente de trabalho. Este modelo, segundo o autor, enfatiza a abordagem sociotécnica e aponta que os problemas suscitados no ambiente de trabalho podem ter quatro origens ou categorias diferentes, devendo cada uma dessas categorias ser analisada individualmente na busca de soluções para os referidos problemas. Pedroso (2010) observa que os indicadores formulados por Westley são negativos ou seja: tais indicadores devem estar ausentes do contexto laboral como condição para que a QVT se faça presente.

Quadro 7 - Dimensões da QVT sob a ótica de Westley (1979)

ORIGENS DOS PROBLEMAS SUSCITADOS NO AMBIENTE DE TRABALHO				
Tipos de Reivindicação	Problemática	Características	Consequências	Formas de Reversão
Política	Insegurança (instabilidade no emprego)	Movimentos operários que objetivavam a descentralização do poder, estabilidade de emprego e equidade salarial, mediante benefícios extras e da participação nos lucros e resultados.	Insatisfação	Autonomia
			Greves	
Queda de produtividade	Feedback			
Econômica	Injustiça (desigualdade salarial)		Insatisfação	Descentralização do poder
		Greves	Compensação justa	
		Queda da produtividade	Participação nos lucros e resultados	
Psicológica	Alienação (baixa autoestima)	A alienação é vista como uma condição que envolve a separação entre o trabalho e a personalidade do trabalhador. O fracionamento do trabalho em diversos cargos e a criação de deveres do trabalhador, juntamente com o aumento da supervisão, aparentemente aumentaram o sentimento de alienação.	Descompromisso	Enriquecimento do trabalho
			Absenteísmo	
			Rotatividade	
Sociológica	Anomia (carência de uma legislação trabalhista).	Nessa condição, o trabalho deixa de ser o interesse central da vida do trabalhador, que passa a realizá-lo com desleixo. O trabalho passa a ser uma mera forma de se ganhar dinheiro, sem que proporcione orgulho ou mereça qualquer dedicação. A razão moral é substituída por uma razão financeira, e o trabalho torna-se menos significativo e mais anômico.	Sentimento de insignificância	Grupos de trabalho fundamentados na abordagem sócio técnica.
			Absenteísmo	
			Rotatividade	

Fonte: Adaptado de Pedroso (2010, p. 67).

Segundo Pedroso (2010), foi a partir da criação do sistema fabril que surgiram, como consequência, a maioria dos problemas relativos a injustiça e insegurança no trabalho. Tal sistema consistiria na concentração do poder e do capital nas pessoas dos proprietários e

administradores, conseqüentemente explorando todos os demais trabalhadores. Ainda segundo o autor, resolvido o problema houve aumento da produtividade. Percebeu-se o envolvimento do trabalhador em decisões empresariais, e a permissão para que tenha autonomia sobre seu cargo refletiu em diminuição de sua preocupação com a insegurança no emprego.

A alienação, para Pedroso (2010), é uma condição que permeia a separação entre a personalidade do trabalhador e o trabalho por ele executado, constituindo um abismo entre as expectativas anteriormente criadas e a satisfação atual com seu trabalho.

A imposição de um conjunto de deveres do trabalhador associada à fragmentação do trabalho em diversos cargos, concomitantemente com o aumento da supervisão e do controle, teria aumentado, segundo o autor, o sentimento de alienação, fazendo com que o envolvimento do trabalhador com o trabalho ficasse reduzido. Assim sendo, o pensamento de que o trabalho seria a razão de viver deixa de existir.

A anomia é um efeito sociológico. O trabalho já não ocupa o centro na vida da maioria dos trabalhadores. Conforme apontado por Westley (1979, *apud* Pedroso, 2010), o trabalho passou a ser realizado com desleixo. Percebeu-se que há desempenho dos trabalhadores executam uma atividade apenas porque estão sendo pagos. Para que o desempenho transcenda o nível desejável, é necessário que os trabalhadores passem a executar uma tarefa porque realmente desejam executá-la, por sentirem satisfação nesse ato e julgarem-no significativo. Pedroso (2010) afirma que, quando a razão financeira na execução da tarefa é superada pela razão moral, o trabalho torna-se menos anômico e mais significativo.

Entre as características apresentadas pelo modelo de Westley, Pedroso (2010) salienta uma que é peculiar: a abordagem e os indicadores levantados revelam um contexto no qual a QVT não pode ser mensurada. Ou a QVT existe ou não existe, tratando-se portanto de uma questão binária que impossibilita classificações de QVT intermediárias.

Rushel (1993, *apud* FERNANDES, (1996)) atribuiu indicadores a cada uma das quatro dimensões do modelo de Westley (1979) (ver Quadro 8).

Quadro 8 - Indicadores da qualidade de vida no trabalho do modelo de Westley

Política	Insegurança (instabilidade no emprego)	Segurança no emprego
		Atuação sindical
		Retroinformação
		Liberdade de expressão
		Valorização do cargo
		Relacionamento com a chefia
Econômica	Injustiça (desigualdade salarial)	Equidade salarial
		Remuneração adequada
		Benefícios
		Local de trabalho
		Carga horária
		Ambiente externo
Psicológica	Alienação (baixa autoestima)	Realização potencial
		Nível de desafio
		Desenvolvimento pessoal
		Desenvolvimento profissional
		Criatividade
		Autoavaliação
		Variedade de tarefa
Identidade com a tarefa		
Sociológica	Anomia (carência de uma legislação trabalhista).	Participação nas decisões
		Autonomia
		Relacionamento interpessoal
		Grau de responsabilidade
		Valor pessoal

Fonte: Rushel (1993, *apud* FERNANDES, 1996, p. 53).

Os indicadores apresentados por Rushel (1993, *apud* FERNANDES, 1996) viabilizam a operacionalização das dimensões nas quais tais indicadores estão inseridos, resultando na possibilidade de estabelecer mensurações quantitativas no modelo de QVT apresentada por Westley (PEDROSO, 2010).

2.4.1.4. Modelo de Werther e Davis

A década de 1970 foi marcada como a pior para a economia americana; ocorreu um aumento significativo da inflação e do desemprego na transição entre as décadas 1970 e 1980. Tal cenário estimulou a realização de estudos envolvendo a qualidade de vida no trabalho sob a ótica do projeto de cargo nas organizações (PEDROSO, 2010).

Werther e Davis (1983) enfatizam que a maioria das pessoas associa uma boa vida no trabalho a um cargo interessante, desafiador e compensador, sendo certo que mudanças nos

fatores ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam na qualidade de vida no trabalho e devem ser previstas com antecipação.

Pedroso (2010) salienta que nem sempre a reformulação de cargos é conseguida para eliminar a insatisfação do trabalhador, mas, em alguns casos, apenas com a mudança de cargo ele poderá alcançar qualidade de vida. Para esse autor, o conhecimento do projeto do cargo assume grande importância, pois possibilita prever a maior variedade possível de tarefas, autonomia na tomada de decisões e, em última instância, satisfação plena do trabalhador. Segundo o mesmo autor, para proporcionar elevado grau de satisfação ao trabalhador, é recomendável que os gestores projetem cargos que possam suprir os objetivos organizacionais e levem em consideração os elementos que constam do Quadro 9.

Quadro 9 - Elementos do projeto de cargo

Fatores que desafiam e influenciam a QVT		Elementos a serem considerados no desenho do cargo
Propósito; Objetivos; Organização; Departamentos; Cargos; Atividades.	Organizacionais: Elementos organizacionais relacionam-se à eficiência com a qual os cargos são projetados. A especialização é elemento chave. Os trabalhadores que se especializam em poucas tarefas repetitivas, de modo geral, apresentam maior desempenho.	Abordagem mecanicista
		Fluxo de trabalho
		Práticas de trabalho
Sociais; Culturais; Históricos; Competitivos; Econômicos; Governamentais; Tecnológicos.	Ambientais: Não se pode ignorar a influência do ambiente externo. É necessário considerar a habilidade e a disponibilidade dos trabalhadores e suas expectativas sociais.	Habilidades e disponibilidades de empregados
		Expectativas sociais
Necessidades de recursos humanos; Motivação; Satisfação.	Comportamentais: O projeto de um cargo deve considerar as necessidades humanas dos trabalhadores, não considerando apenas os elementos que favoreçam a eficiência. Deve-se proporcionar ao trabalhador um ambiente que lhe permita satisfazer suas necessidades individuais.	Autonomia
		Variedade
		Identidade da tarefa
		Retroinformação

Fonte: Adaptado de Werther e Davis (1983, *apud* PEDROSO 2010, p.71/73).

Segundo Pedroso (2010), a satisfação mútua na relação trabalhador-organização é alcançada quando as exigências comportamentais, organizacionais e ambientais são combinadas e resultam em um projeto de cargo apropriado.

Ao discorrer sobre os elementos comportamentais do projeto de cargo, Pedroso (2010) argumenta que apatia e baixo desempenho são esperados em atividades que não conferem

autonomia aos trabalhadores. A autonomia pressupõe tornar o trabalhador responsável pelos seus atos no ambiente de trabalho, proporcionar-lhe liberdade para que controle tal ambiente, conferir-lhe autoridade para tomada de decisões, além de outras responsabilidades adicionais que possam lhe proporcionar reconhecimento e autoestima.

A variedade no ritmo de trabalho pode reduzir o tédio e a fadiga, assim como os possíveis erros decorrentes desses fatores. A variedade pressupõe possibilitar ao trabalhador a utilização de diferentes conhecimentos e habilidades na execução de seu trabalho. Dessa forma, no projeto do cargo deve haver atenção à variedade, para que os possíveis erros decorrentes da fadiga sejam minimizados (PEDROSO, 2010).

Quanto à identidade da tarefa, deve haver preocupação quanto à possibilidade de o cargo projetado possibilitar ao trabalhador a realização de atividades completas e não apenas uma parte da atividade. Pedroso (2010) ressalta que existem cargos nos quais não há qualquer identidade com a tarefa, reduzindo assim o senso de responsabilidade e de orgulho pelos resultados do trabalho. Portanto, é recomendável agrupar as tarefas, para que o trabalhador possa perceber que sua contribuição é identificável, o que aumentará significativamente sua satisfação no cargo.

Quanto a feedback, ou retroinformação, é preciso observar que o trabalhador necessita receber informações sobre o seu desempenho no trabalho, para orientar-se e buscar a melhoria de seu desempenho. Além disso, haveria ganho de motivação pessoal (PEDROSO, 2010).

Ao prelecionar em relação aos aspectos contraditórios entre os elementos comportamentais e organizacionais, Pedroso (2010, p. 78) o autor assim se manifesta:

Os elementos comportamentais do projeto de cargo sugerem que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Em contrapartida, os elementos organizacionais pregam uma maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Nessa perspectiva, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, enquanto os cargos satisfatórios serão ineficientes. Esse embate constitui um grande problema aos projetistas de cargo.

Pedroso (2010) argumenta que ocorre um momento em que o aumento do nível de especialização não mais aumenta o nível de produção. Isso porque se chega a um ponto em que os elementos comportamentais, como a desmotivação e a insatisfação, anulam tais efeitos. Por outro lado, a satisfação eleva-se com a especialização até certo ponto, pois elevados níveis de especialização ocasionam insatisfação justamente por falta de autonomia, variedade e identidade da tarefa.

Por fim, “[...] elevados níveis de insatisfação nos cargos altamente especializados tendem a aumentar a taxa de rotatividade de tais cargos”, tornando obrigatória sua

reformulação, para que a referida taxa seja reduzida. Por isso, “[...] é preciso haver um equilíbrio entre os elementos comportamentais e organizacionais”, a fim de que índices ótimos de qualidade de vida no trabalho sejam proporcionados aos trabalhadores (PEDROSO, 2010, p. 79).

Segundo Pedroso (2010), nesse modelo de QVT é apregoado que o aumento gradativo do produto oriundo dos elementos organizacionais, após atingir um específico patamar, promoverá uma diminuição da satisfação ocasionada pelos componentes comportamentais. Justamente por ser de difícil quantificação e um tanto quanto subjetivo determinar o referido patamar onde ocorre a inversão, há dificuldades em se operacionalizar esse modelo teórico.

2.4.1.5. Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Segundo Pedroso (2010), a qualidade de vida no trabalho foi objeto de estudo de diversas pesquisas nas décadas de 1960 e 1970 e, paulatinamente, foi conquistando a atenção dos administradores. Contudo, no início da década de 1980, a qualidade de vida no trabalho perde boa parte de seu interesse, levando a uma predição de que possivelmente estaria próxima de ser descartada. O autor considera que essa predição seja equivocada, uma vez que a QVT se tornou um elemento organizacional passível de transcender o simples modismo.

Silva (2001) considera que a convicção de que a QVT perderia o interesse já não mais se aplica. Essa autora aponta que, no contexto de flexibilização já se coloca nessa discussão a responsabilidade social do estado, dos sindicatos, dos trabalhadores e das empresas, que precisam atuar de forma conjunta, assumindo compromisso com o ambiente e a sociedade, para se alcançar a QVT.

Na década de 1990, Jorge (2009) apresenta a QVT como uma estratégia organizacional, em virtude da necessidade de se atrair e reter talentos nas organizações, para desenvolvimento de competências gerenciais que favorecessem a Gestão da QVT. Já no modelo atual e competitivo de gestão de pessoas, a QVT, na visão do autor, implicaria adoção de políticas organizacionais de gestão que promovessem o desenvolvimento de competências individuais e gerenciais, requerendo-se, dos profissionais, criatividade, proatividade e autonomia, a fim de que maior competitividade pudesse ser alcançada.

Pedroso (2010) argumenta que duas condições devem ser observadas, ao se avaliar a qualidade de vida no trabalho: (1) o foco dos programas de QVT deveria abarcar, tanto o bem-estar do indivíduo, quanto à produtividade da empresa. Assim, os programas de QVT precisariam estudar um modo de as pessoas trabalharem melhor e se bem em função do trabalho

por elas realizado; (2) os trabalhadores precisam participar do processo de tomada de decisão da organização. Esse autor informa que Nadler e Lawler (1983) apresentam algumas atividades que precisariam ser exploradas nos programas de QVT. Essas atividades estão relacionadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Atividades que devem ser exploradas em PQVT

Participação do trabalhador na resolução de problemas organizacionais	Envolver pessoas de variados níveis hierárquicos da organização. Formação de mesas redondas com representantes de diferentes setores ou formação de grupos cooperativos formados exclusivamente para a resolução de um problema específico.
Reestruturação do trabalho	O trabalho deve ser condizente com os limites individuais e com as estruturas sociais do cenário trabalhista. Deve incluir o enriquecimento do trabalho (que ocorre com o aumento do nível de responsabilidade do trabalhador ao planejar, executar e controlar as suas próprias tarefas) e a utilização de grupos de trabalho autônomos.
Inovação dos sistemas de recompensas	As recompensas correlacionam-se com a motivação. O trabalhador deve se sentir instigado a melhorar o seu desempenho em função das recompensas que lhe serão atribuídas.
Melhoria no ambiente de trabalho	Deve-se conferir ênfase à melhoria do ambiente de trabalho físico. Algumas mudanças podem incluir: redução da jornada de trabalho, melhoria das condições de trabalho, postos de trabalho ergonomicamente corretos, alteração do regulamento da organização e melhoria do ambiente físico em geral.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, *apud* Pedrosa 2010, p. 84/85) adaptado.

De acordo com Nadler e Lawer (1983, citado por Pedrosa, 2010), faz-se necessário o levantamento dos fatores que acabam por determinar o sucesso nos projetos de QVT. Os referidos autores recomendam os fatores apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Fatores determinantes do sucesso nos projetos de QVT

A organização e a reação diante de um problema	Percepção da necessidade	Todos os envolvidos devem perceber a existência de problemas e a oportunidade de resolvê-los
	Enfocar um problema saliente na organização	O foco principal do programa de QVT deve objetivar a resolução de um problema que afeta de forma global a organização.
	Estruturação para a identificação e resolução de problemas	Desenvolver estratégia para identificar todos os problemas emergentes e delinear corretamente estratégias para a resolução ou minimização desses problemas, com propostas de treinamento dos trabalhadores envolvidos.
Recompensa e Reconhecimento	Recompensar resultados positivos	Devem ser recompensados, tanto os resultados positivos, quanto as ideias promissoras ou trabalhos bem realizados, de para promover contínua participação, criatividade e inovação.
	Motivar pessoas ligadas a projetos de longo prazo	Alguns resultados não surgem de imediato. Algumas tarefas são seccionadas em diversas etapas e envolvem grande investimento de tempo, esforço e dinheiro, e os resultados são esperados em longo prazo. Os esforços despendidos em tais atividades devem ser reconhecidos em cada uma dessas etapas, para que o projeto não sucumba e as pessoas envolvidas continuem a realizar o trabalho de forma satisfatória.
Todos juntos	Envolver toda a organização.	As atividades de QVT não devem se limitar a grupos específicos; devem envolver toda a organização.

Fonte: Pedroso (2010, p. 85) adaptado.

Em suas considerações quanto às limitações do modelo de Nadler e Lawler, Pedroso (2010) aponta que, embora tenha alcançado quatro indicadores, relacionando as esferas ambiental, econômica, organizacional e psicológica, e contemplado essas esferas do contexto laboral, o modelo apresenta carência de indicadores. Há falta, também, de relativos ao ambiente físico do trabalho.

2.4.1.6. Modelo Biopsicossocial e a Visão Estratégica da QVT

Em sua revisão bibliográfica de discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores como mecanismos disciplinares, Barros (2012) observa que o debate sobre os problemas relacionados à saúde que prejudicam os trabalhadores e a QVT se estabelecem em torno da questão da origem desses problemas e das formas de intervenção. Esse autor preleciona sobre a existência de duas leituras: uma que considera necessário estudar os contextos nos quais o trabalhador opera, e uma que considera a origem dos problemas como restrita à esfera individual.

Kompiet e Kristensen (2003), ao estudarem as estruturas para intervenção e prevenção sobre o estresse, identificaram que existe preferência por intervenções no nível individual, em vez de modificações no ambiente. Trata-se de adaptar o trabalhador ao trabalho. Nas palavras dos autores, “[...] o alvo principal é o trabalhador individual, em lugar do ambiente de trabalho ou da organização. Uma abordagem orientada para o trabalhador, por exemplo, pela melhoria das habilidades dos empregados em lidar com, resistir ou reduzir o estresse é seguida mais frequentemente” (KOMPIET e KRISTENSEN, 2003, p. 41).

Barros (2012) preleciona que esse movimento desconsidera as intervenções que procuram modificar e repensar a organização e as condições do trabalho, e que uma política de QVT que busca adaptar o trabalhador ao ambiente acaba por transformar um problema de cunho social em problema singular, atribuído ao indivíduo.

Padilha (2010) defende que as políticas de QVT adotadas em empresas são paliativas e que podem aliviar momentaneamente poucos sintomas sem, contudo, alcançar as causas fundamentais dos problemas. Essa autora sustenta, que sob o comando de empregadores e gestores, a organização do trabalho acaba servindo aos interesses de lucratividade e de produtividade das organizações, deixando de lado as necessidades dos trabalhadores e seus interesses. Exemplo disso seria a flexibilização de gestão da força de trabalho, pela qual a flexibilidade e enxugamento que ocorreram nas empresas representaram perdas de emprego, de qualidade de vida, de estabilidade e de dignidade de incontáveis trabalhadores.

A referida autora argumenta que o suposto bem-estar apresentado pelos programas de QVT não é compatível com o mal-estar provocado pela precarização no ambiente de trabalho. Isso porque não faz sentido o fato de um sujeito, vivenciando o sacrifício, inserido em um cotidiano laboral de instabilidade, adoecimento psíquico e físico e submissão, possa voltar a se sentir satisfeito e realizado por conta de uma atividade que lhe alivia momentaneamente o estresse. Segundo ela, cada vez mais o mundo do trabalho é invadido por formas que precarizam as relações de trabalho e emprego, não parecendo ser suficiente restringir a humanização do trabalho a algumas modalidades de QVT.

Para Lacaz (2009), a QVT representa um conceito político, envolvendo interesses de classe contraditórios, e polissêmico. O autor argumenta que o capital adota, em geral, uma abordagem “clínica”, para se referir à QVT, trazendo a mudança de hábitos dos indivíduos como sua estratégia principal. Contudo, outra QVT seria possível, uma que apresente “[...] a noção de QVT a partir de um referencial que coloca como aspecto central, para que seja buscada a referida qualidade, a concepção de controle que os coletivos de trabalhadores devem ter sobre seus processos de trabalho” (LACAZ, 2009, p. 570).

Esse autor se propõe a questionar a abordagem de QVT hegemônica, que recoloca em pauta a culpabilização da vítima ao deslocar sua atuação para a aparência dos problemas, ao propor técnicas de meditação, ginástica laboral ou relaxamento.

Segundo o mesmo autor, a QVT também pode ser abordada sob o referencial da Saúde do Trabalhador, o que significa assumir que, na análise do processo saúde-doença, é preciso desvendar a realidade do trabalho por meio de interlocução com os trabalhadores, que passam a ser vistos como agentes coletivos e portadores de práticas e de conhecimentos que podem tornar possível a humanização do trabalho. Ele também considera que até a identificação das diferenças de interesses deveria ser priorizada na luta política para alcançar a qualidade no trabalho, para privilegiar o ponto de vista dos trabalhadores.

Ferreira (2015) apresenta seu conceito de QVT em duas perspectivas interdependentes: a ótica das organizações e a ótica dos sujeitos. Esse conceito contrapõe-se à tradição histórica que trata essa temática (Ver Quadro 12).

Quadro 12 - Perspectivas interdependentes de QVT

ÓTICA	CONCEITO
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, e que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.
Dos trabalhadores	A QVT expressa-se por meio das representações globais que são construídas sobre o contexto de produção, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidades de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Fonte: Autor. Adaptado de Ferreira (2015, p. 21).

Ferreira *et al* (2009), em pesquisa sobre a gestão de QVT no serviço público, afirmam que, no dia a dia das organizações públicas, são largamente utilizadas ações momentâneas e pontuais, sem a aplicação de uma rigorosa abordagem metodológica, sem sistematização e sem pertinência para o conjunto de atividades. Os autores constataram a falta de uma política que possa conduzir as atividades de QVT com clareza, que traga uma definição para o significado da QVT e que possibilite que esse tema seja apropriado pelos servidores. Eles também constataram que as atividades físico-corporais têm sido as principais modalidades de práticas de QVT nas organizações públicas, e argumentam:

Não há problema com a existência em si de tais atividades (consideradas antiestresse) nas organizações. Mas, restringir as práticas de QVT a apenas essa esfera, certamente põe em relevo uma visão assistencial de QVT, de natureza compensatória e paliativa. As causas institucionais do estresse, do desgaste, da fadiga (e.g., condições pouco adequadas de trabalho) permanecem intocadas. Reaparece com toda força a noção do indivíduo como variável de ajuste para a solução de problemas que não foram por ele produzidos (Ferreira, 2006b). Nessa ótica, as práticas de QVT buscam, efetivamente, aumentar a resistência dos trabalhadores para continuar habitando um ambiente adverso de trabalho (FERREIRA, 2009, p. 325).

Ferreira *et al.* (2009) argumentam que esse cenário é propício para a manifestação do caráter ideológico desses enfoques de QVT que funcionam como estratégias de sedução, tendo como principal interesse o aumento da produtividade dos trabalhadores. Padilha (2010) apresenta (ver Quadro 13) as perspectivas que representam a abordagem ideológica de QVT.

Quadro 13 - Perspectivas do caráter ideológico de QVT

PERSPECTIVAS	EXPLICAÇÕES
Foco no indivíduo	O trabalhador é o responsável pela sua QVT, portanto as fontes concretas de fadiga permanecem intocáveis. O indivíduo deve se ajustar e se adaptar ao ambiente organizacional hostil. As atividades de QVT visam a aumentar sua resistência às adversidades organizacionais. O trabalhador tem que ser flexível.
Caráter assistencial	As atividades de QVT estão em descompasso com o contexto do trabalho e seus problemas. Elas desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores, pretendendo ter um papel curativo dos males do trabalho. O remédio alivia a dor, mas não elimina as causas.
Ênfase na produtividade	As atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, fazendo com que as metas sejam atingidas a qualquer custo. A relação custo/benefício deve ser amplamente favorável, diante da competitividade. A produtividade descola-se de sua dimensão saudável e torna-se produtivismo exacerbado.

Fonte: Padilha (2010) adaptado de Ferreira (2006, p. 220-221).

Padilha (2010) também apresenta uma abordagem crítica, ao considerar que a QVT se configura em “meio”, quando deveria ser “fim”. Essa autora argumenta que QVT é “meio” para disfarçar problemas de ordem estrutural na sociedade e na organização, negando-se os problemas, o desequilíbrio e o conflito, e não havendo preocupação em conhecer suas reais causas. Dessa forma, o lazer e práticas de QVT, como aulas de ioga, ginástica laboral, massagens, dança, entre outras, atuam como “válvulas de escape”, proporcionando sensação imediata de bem-estar, produzindo um alívio momentâneo sem, contudo, atacar as reais causas do mal-estar.

Segundo a autora, não parece ser possível existir QVT como um “fim”, mas ela recomenda que seria mais interessante se as organizações passassem a considerar QVT como um benefício direto à vida dos trabalhadores e à sua saúde, atuando nas causas dos problemas (“fim”) sem que eles atrelassem essas políticas a um aumento necessário de produtividade.

Ferreira (2015) preleciona que a abordagem assistencialista é predominante, e que concentra a maioria dos estudos sobre QVT. Os programas de QVT que operacionalizam práticas assistencialistas oferecem ao trabalhador uma extensa relação de atividades que visam à redução do estresse, buscando compensar os desgastes que ele vivencia no trabalho. Existe diversidade entre os tipos de atividades relativas às práticas de QVT nos órgãos públicos; contudo, observa-se a predominância de práticas do tipo antiestresse, conforme aponta Ferreira (2009) no quadro 14.

Quadro 14 - Tipos de atividades de QVT (N=34) nos órgãos públicos federais

Físico-Corporais	Eventos Coletivos	Suporte Psicossocial
Academia <i>Aikido</i> Alongamento Atividades posturais Caminhada Capoeira Dança de salão Ginástica laboral Ginástica localizada Hidroginástica <i>Jump fit</i> Medicina preventiva e saúde bucal Natação Reeducação alimentar <i>Yoga</i>	Apresentação artística dos servidores Campanhas assistenciais Coral Feiras Festas Palestras Semana de Qualidade de Vida Semana do Servidor Torneios e competições	Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou adaptação Acompanhamento psicossocial Curso de pintura Cursos de línguas Grupos de apoio Incentivo ao estudo Inclusão digital Orientação e “ambientação” do servidor na instituição Preparação para a aposentadoria Readaptação e reabilitação profissional

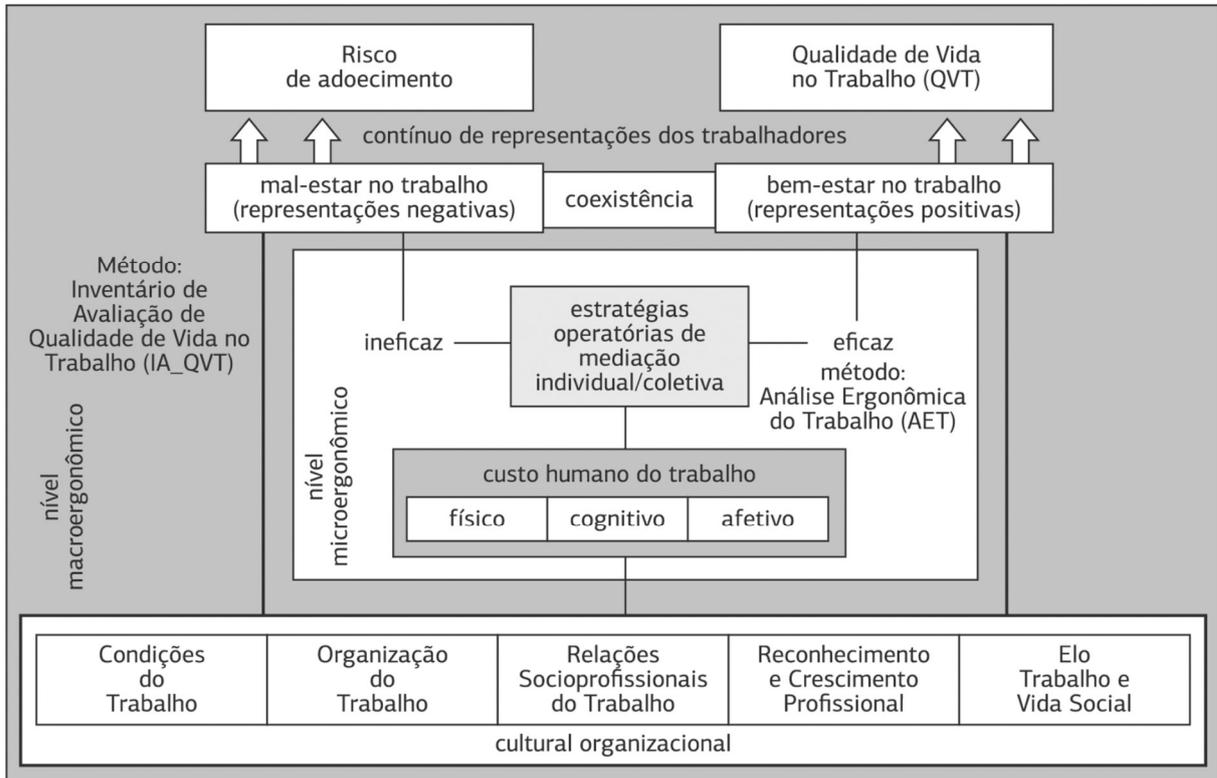
Fonte: Ferreira *et al.* (2009; p. 323).

Segundo Ferreira (2015, p. 20), além de não adaptar o trabalho ao ser humano, a abordagem assistencialista da QVT não remove as causas mais profundas de mal-estar, o que lhe confere uma natureza paliativa. Isso porque procura compensar os efeitos dos desgastes ocasionados pelo trabalho mediante práticas de algumas atividades, e pressupõe o trabalhador como única variável de ajuste.

Em contraposição a uma concepção de QVT hegemônica e assistencialista, Ferreira (2011) apresenta uma abordagem de QVT preventiva, cujo foco central consistiria em remover os problemas geradores de mal-estar no contexto de produção com atuação nas três esferas, a saber: condições do trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais de trabalho. O referido autor apresenta uma linha teórico-metodológica definida como contra hegemônica e conhecida como Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA_QVT).

A Figura 2 apresenta de forma global o modelo teórico utilizado na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAA_QVT, segundo o referido autor:

Figura 2 - Modelo descritivo teórico-metodológico da EAA_QVT: níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.



Fonte: Ferreira (2015, p. 21).

Ferreira (2015, p. 22) explica que o nível macroergonômico constitui um diagnóstico organizacional produzido como resposta à procura da promoção da QVT para todos os trabalhadores de um determinado órgão público. Para o autor, “[...] a QVT se situa em um *continuum* das representações que os trabalhadores manifestam em relação ao contexto de trabalho no qual estão inseridos”. Tais representações de natureza afetiva expressariam bem-estar e mal-estar no trabalho. Segundo o autor, a vivência prolongada do sentimento de bem-estar indica a presença de QVT e a promoção de saúde na situação laboral. Já, a permanência prolongada com situações de mal-estar indicaria a ausência da QVT, bem como se constituiria em um fator de risco para a segurança e a saúde no âmbito laboral.

O mesmo autor aponta que a produção das representações de bem-estar e de mal-estar se origina da experiência dos trabalhadores a partir das situações de trabalho descritas no Quadro 15, com base nos fatores estruturantes.

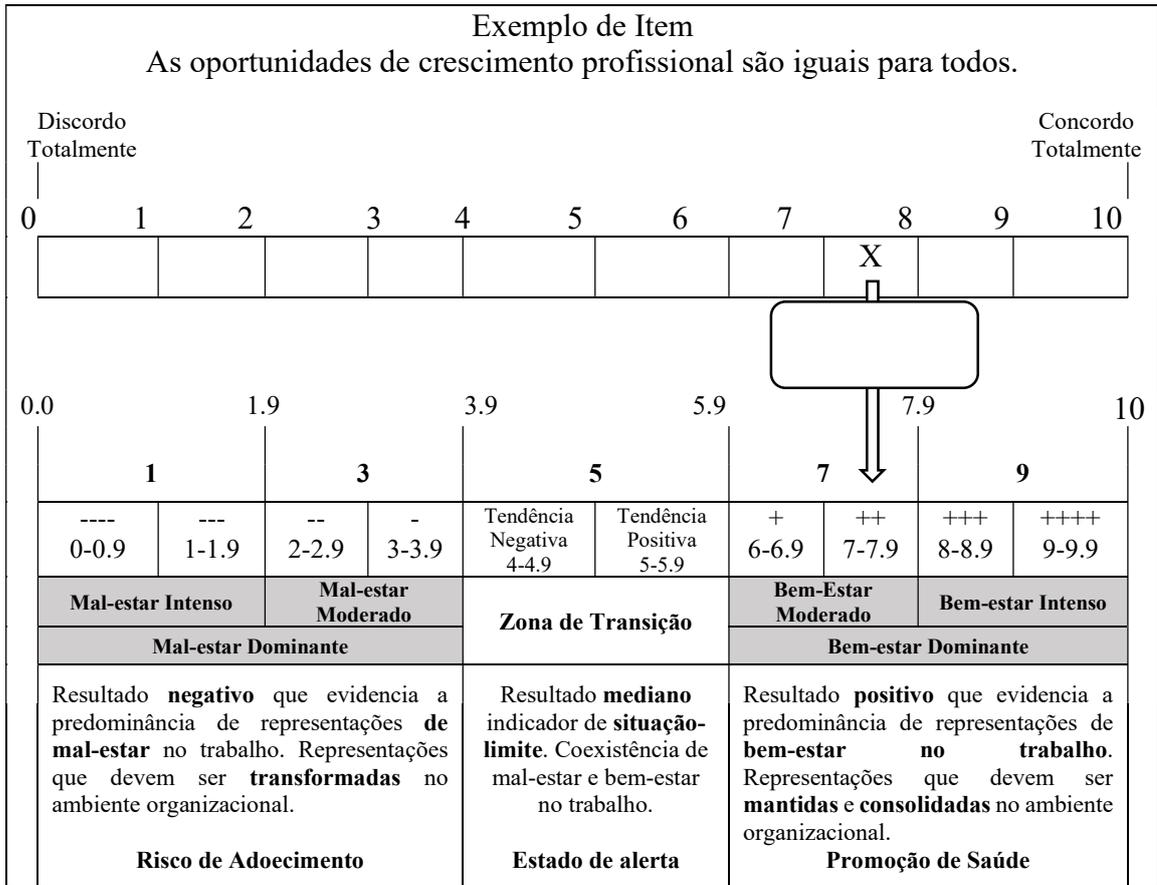
Quadro 15 - Fatores estruturantes das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho

Condições do Trabalho	Equipamentos arquitetônicos	Piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, layouts
	Ambiente físico	Espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica
	Instrumental	Ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos informacionais, documentação, postos de trabalho, mobiliário complementar
	Matéria-prima	Materiais, bases informacionais,
	Suporte organizacional	Informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios
Organização do Trabalho	Missão, objetivos e metas organizacionais	Qualidade e quantidade, parametragens
	Divisão do trabalho	Hierárquica, técnica, social
	Processo de trabalho	Ciclos, etapas, ritmos, tipos de pressão
	Padrão de conduta	Conhecimentos, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajes, vestimentas
	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
	Gestão do trabalho	Controle, supervisão, fiscalização, disciplina.
Relações Socioprofissionais do Trabalho	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 fornecedores de produtos e serviços privados, prestadores de serviços, auditores, fiscais.
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Reconhecimento	Do trabalho realizado, do empenho, da dedicação, da hierarquia (chefia imediata e superiores), da instituição, dos cidadãos usuários, clientes, consumidores, da sociedade
	Crescimento profissional	Uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreira
Elo Trabalho e Vida Social	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.

Fonte: Ferreira (2015, p. 22).

Para caracterizar a QVT no modelo apresentado por Ferreira, a interpretação dos achados é elaborada com a utilização de cartografia psicométrica, e o resultado do diagnóstico poderá localizar-se em três áreas distintas: (1) mal-estar dominante, como risco de adoecimento, (2) zona de transição, com coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho e (3) bem-estar dominante, com a promoção de saúde (ver Figura 3).

Figura 3 - Cartografia Psicométrica



Fonte: Fernandes e Ferreira (2015).

Ferreira (2006) preleciona que o sucesso da implantação de um programa de QVT está condicionado à existência de cinco pressupostos (ver Quadro 16).

Quadro 16 - Pressupostos que condicionam o sucesso na implantação de um PQVT.

Mudança de mentalidade	Novas práticas em QVT requerem disposição, sobretudo de gestores, para remoção de valores, crenças e concepções, muitas vezes cristalizadas no contexto organizacional, que podem estar na origem dos obstáculos para QVT. Nesse sentido, mudança de mentalidade implica “pensar diferente para agir diferentemente”. Não se mudam práticas de forma consequente sem haver mudanças de consciências.
Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar	Nesta esfera, QVT significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção das identidades individual e coletiva. A indissociabilidade implica conceber-se produtividade na sua acepção positiva, ou seja, como um dos modos de ser feliz no contexto do trabalho, um meio de exercício do bem-estar.
Modelo antropocêntrico de gestão do trabalho	A prática de QVT deve se apoiar em modelo de gestão do trabalho que: i) valorize os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados; ii) promova o reconhecimento individual e coletivo; iii) estimule a criatividade e a autonomia na execução de tarefas; iv) possibilite o desenvolvimento pessoal e o coletivo com base na cooperação intra e intergrupar; v) promova participação efetiva, principalmente nas decisões que possam afetar o bem-estar individual e o coletivo.
Cultura organizacional de bem-estar	A implementação de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para as práticas bem-sucedidas, assim como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometam a QVT. A área de comunicação institucional desempenha, portanto, uma função estratégica em programas de QVT.
Sinergia organizacional	A implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Deve ser transversal a toda a estrutura organizacional e conduzida em uma sinergia organizacional que implique efetivamente o compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos os especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais.

Fonte: Autor. Ferreira (2006, p. 221, 222).

A QVT deve ser uma tarefa compartilhada por toda a organização, tornando-se uma responsabilidade institucional que busque, de forma permanente, integrar, no ambiente de trabalho, eficiência, eficácia e bem-estar, sem que o seu foco esteja restrito apenas à produtividade (MEDEIROS e FERREIRA, 2011).

Neste subitem, apresentou-se um panorama da evolução do conceito da Qualidade de Vida no Trabalho e das produções acadêmicas que permeiam esse tema. No subitem 2.5 é apresentado o modelo de QVT em implantação na Instituição pesquisada. O conhecimento do modelo de QVT vigente será útil para melhor entendimento dos resultados obtidos, durante sua análise e discussão.

2.5. A Gestão de Pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito da instituição pesquisada

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Pública Federal, localizada no estado de São Paulo, que exerce atividades ligadas a fiscalização, arrecadação e controle aduaneiro, entre outras. A experiência da Instituição pesquisada com gestão de pessoas iniciou-se em 2005, com a criação da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – Cogep. Além de implementar a política e as práticas de gestão de pessoas no âmbito nacional, cabe à Cogep gerenciar as atividades relativas a (1) promoção da valorização do servidor e (2) saúde e qualidade de vida no trabalho, sendo esta última alcançada por meio de promoção da saúde corporal, de educação para aposentadoria e de gestão de suporte psicossocial.

Detalhando-se o processo de trabalho “Promover Valorização e QVT”, apresenta-se o Quadro 17.

Quadro 17 - Desdobramento do Processo de Trabalho em funções/atividade

Características	Processo de trabalho	Processos	Função – atividade
APRIMORAR OS PROGRAMAS DE SAÚDE E QVT E RECONHECIMENTO E INCENTIVO	10.6 – Promover Valorização e QVT	10.6.1 – Promover Reconhecimento e Valorização dos Servidores	10.6.1.1 – Gerir Premiações
			10.6.1.2 – Promover reconhecimento por mérito
		10.6.2 – Promover Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	10.6.2.1 – Promover saúde corporal
			10.6.2.2 – Gerir suporte psicossocial
			10.6.2.3 – Promover educação para a aposentadoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

O percurso histórico da Gestão de Pessoas e QVT no âmbito da Instituição pesquisada está registrado no Quadro 18.

Quadro 18 - Linha do Tempo Gestão de Pessoas e QVT no âmbito da Instituição

Antes de 2005	2005	2010	2011	2015		2017	2018
As principais atividades ligadas à gestão de pessoas eram realizadas pela SAMF da respectiva região fiscal.	Foi criada a Cogep, transferindo-se para a Instituição os serviços que até então eram realizados pela SAMF	Publicada a Portaria Normativa SRH/MPO G n.º 03	Foi instituída a Rede de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho - REDE SQVT	23 a 27 mar/15 Realização de Curso para a elaboração do Programa de Valorização e QVT com a UNB, de acordo com a abordagem EAA_QVT	Implantação do Espaço da Fala. Realização do Projeto Rodas de Conversa / Projeto DIÁLOGO (Estado de SP)	Realização do Projeto Conviver (Estado de SP)	Criado o PROQUALI

Fonte: Informações da Intranet da Instituição.

A Portaria RFB n.º 3.207, de 04/08/2011, instituiu, em nível nacional, a Rede de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho – Rede SQVT, com o objetivo de planejar, disseminar e implantar projetos e ações em saúde e qualidade de vida no trabalho do servidor. Essa portaria foi elaborada com base no Decreto n.º 5.707, de 23/02/2006, e na Portaria Normativa SRH/MPOG n.º 3, de 07/05/2010.

Observa-se que a Rede SQVT, instituída pela Portaria RFB n.º 3.207, ancora-se em dois fundamentos: o fundamento da capacitação e ações de desenvolvimento permanente do servidor, objetivando-se alcançar a excelência na atuação da instituição, e o fundamento das ações da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do servidor público federal.

No âmbito da capacitação e desenvolvimento do servidor, o Decreto n.º 9.991 prevê que cada órgão e entidade integrante do SIPEC elabore, a cada ano, um Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, a vigorar no ano seguinte. O PDP deverá: (1) atender às necessidades administrativas operacionais táticas e estratégicas, vigentes e futuras; (2) preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; (3) analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento; e, (4) preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; (Decreto n.º 9.991, 28/08/2019, art. 3º).

No âmbito da atenção à saúde do servidor, conforme dispõe a Portaria Normativa SRH/MPOG n.º 3, a Norma Operacional de Saúde do Servidor Público Federal – NOSS está inserida na Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal. Refere-se a uma política transversal nas diferentes entidades e órgãos da Administração Pública

Federal. Prevê a gestão participativa dos atores envolvidos e com foco na integralidade das ações. Em seu art. 2º, a Portaria prioriza a melhoria das condições e da organização do processo de trabalho e busca a ampliação da autonomia e do protagonismo dos trabalhadores.

A Rede SQVT da Instituição é formada por 2 integrantes, titular e suplente, indicados pelos Superintendentes Regionais de cada uma das 10 regiões fiscais, e por 2 representantes das Delegacias de Julgamento. Definiu-se que os servidores integrantes da Rede teriam dedicação prioritária durante o período de planejamento e execução dos projetos e ações em saúde e QVT, cabendo à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – Cogep a orientação e a supervisão da Rede SQVT, e a edição de atos complementares que forem necessários.

Assim dispõe o art. 2º da Portaria RFB n.º 3.207:

Art. 2º As ações e os projetos a serem desenvolvidos pela Rede SQVT deverão pautar-se:

- I – Pela promoção da saúde e da humanização do trabalho e pela prevenção de acidentes, de agravos à saúde e de doenças relacionadas ao trabalho;
- II – Pelo desenvolvimento de atitudes de co-responsabilidade no gerenciamento da saúde e da segurança; e
- III – Pela valorização e estímulo da participação dos servidores.

O Espaço da Fala, instituído em 2015, é a mais importante iniciativa na área da QVT adotada pela Instituição (Portaria RFB n.º 460, de 26/03/2015). Por intermédio de equipe multidisciplinar, tem como objetivo a mediação de conflitos e o acolhimento psicossocial. As ações são realizadas preferencialmente de forma presencial. O objetivo é levar os servidores à reflexão sobre alternativas possíveis para resolução de questões interpessoais, pessoal ou no âmbito profissional que estejam interferindo negativamente no ambiente de trabalho. Espera-se, com essas ações, contribuir para o equilíbrio biopsicossocial no espaço laboral.

Atualmente, 7 das regiões fiscais são contempladas com, pelo menos, um Espaço da Fala inaugurado na sede da Superintendência.

O acolhimento psicossocial envolve a escuta empática e pode ser proporcionado por servidor de qualquer área que tenha passado por uma qualificação interna.

No âmbito do Estado de São Paulo, já somam 19 unidades em que há Espaço da Fala. O Quadro 19 apresenta o número de atendimentos individuais e coletivos ocorridos nesse espaço no período 2015 - 2018.

Quadro 19 -Atendimentos nas unidades onde há Espaço da Fala

ANO	ATENDIMENTOS NO ESPAÇO DA FALA DA 8ªRF	
	INDIVIDUAIS	COLETIVOS
2015	84	220
2016	44	113
2017	28	79
2018	19	121

Fonte: Intranet da Instituição.

A Instituição Pesquisada instituiu, em junho de 2018, o Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho – PROQUALI, assumindo compromisso institucional com o bem-estar e a saúde dos servidores que nela atuam, por meio de iniciativas que alcancem as dimensões biológica, psicológica e social, além de promover um ambiente de trabalho harmonioso, justo, seguro e humanizado, no qual seja valorizado o potencial e o comprometimento do servidor. (Portaria RFB n.º 909, de 22/06/2018).

A coordenação nacional está a cargo da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – Cogep e a coordenação em nível regional fica a cargo das respectivas Divisões de Gestão de Pessoas – Digep.

O PROQUALI objetiva promover ações para otimizar o sentimento de bem-estar e acolhimento no ambiente de trabalho. As práticas que compõem o PROQUALI estão agrupadas nos seguintes eixos: Valorização, Educação para Aposentadoria, Saúde do Servidor, Datas comemorativas e Campanhas Solidárias, palestras temáticas e oficinas, Espaço da Fala e espaços de convivência.

No Quadro 20, apresentam-se os principais eixos que sintetizam as práticas.

Quadro 20 - Eixos e principais práticas do PROQUALI

Valorização	Premiações e honrarias concedidas, individualmente ou em equipe, por meio de reconhecimento de méritos.	Concurso de redação medalha Noé Winkler, Portaria de Elogio, Prêmio Criatividade e Inovação.
Educação para Aposentadoria	Ações voltadas para incentivo ao pensamento crítico e reflexivo sobre escolhas pessoais conscientes, com relação aos diversos caminhos a serem tomados para o alcance de uma aposentadoria com qualidade de vida.	Curso por EAD e workshop.
Saúde do Servidor	Ações voltadas à educação e conscientização dos servidores sobre a importância da prevenção de doenças e da promoção da saúde.	Ginástica Laboral e revista Saúde em Pauta.
Datas Comemorativas e Campanhas Solidárias	Ações voltadas ao fortalecimento da responsabilidade social do servidor e à promoção da humanização no ambiente de trabalho.	Realização de eventos regionais nas datas comemorativas.
Palestras Temáticas e Oficinas	Ações voltadas à conscientização dos servidores sobre temas relevantes ao servidor e à instituição.	Realização de palestras regionais sobre temas de interesse geral e cursos voltados à redução do estresse
Espaço da Fala	Espaço para acolhimento, mediação de conflitos e favorecimento à reflexão, pelos servidores, sobre possíveis alternativas de resolução de questões interpessoais, no âmbito profissional ou pessoal, que estejam interferindo de forma negativa no espaço laboral, de modo a contribuir para o equilíbrio biopsicossocial no ambiente de trabalho.	Implementação e manutenção do Espaço da Fala nas Unidades Centrais e Regiões Fiscais; Capacitação em Acolhimento Psicossocial e Mediação de Conflitos
Espaços de Convivência	Espaços voltados ao favorecimento, à convivência e ao diálogo entre os servidores, propiciando tolerância com as diferenças e diminuição dos preconceitos.	Formalização dos Espaços de Convivência nas Unidades Centrais e Regiões Fiscais.

Fonte: Portaria RFB n.º 909, de 22/06/2018.

Neste ponto, finaliza-se este subitem, no qual se procurou apresentar o modelo de QVT vigente na Instituição pesquisada.

A forma como o indivíduo percebe ou interpreta a realidade é determinante de seu comportamento. Nesse contexto, não é a realidade em si que importa, mas a interpretação feita a partir das informações acerca da realidade percebida, que influenciará, tanto as emoções, quanto as ações físicas que serão produzidas pelo sujeito.

Neves (2006) preleciona que a ciência da informação é um conhecimento que opera com a linguagem e que foi originariamente pensada como uma ciência interdisciplinar. A autora argumenta que as pesquisas sobre a cognição humana buscam apreender o modo de pensar, de interpretar e de perceber o mundo realizado pelas pessoas, e que há quatro teorias principais que procuram explicar o desenvolvimento cognitivo. A assimilação do conhecimento e sua

reelaboração viabiliza novas atitudes e geram comportamentos novos de forma sucessiva. Conclui-se, portanto, que o conhecimento (visto como uma forma de interpretação da realidade) irá moldar atitudes, hábitos e costumes do sujeito, vindo a modificar seu comportamento. Uma forma de conhecimento é de interesse nesta pesquisa: o conhecimento do senso comum, campo de estudo da Teoria das Representações Sociais.

No subitem que segue, aborda-se a Teoria das Representações Sociais. As representações sociais possibilitam a interpretação da realidade, fundamentando as práticas e atitudes dos sujeitos, uns em relação aos outros, em relação ao contexto social e em relação aos acontecimentos a que estão submetidos.

2.6. Representações Sociais

A Teoria das Representações Sociais (TRS) é frequentemente classificada como uma forma sociológica de Psicologia Social (FARR, 2016). A psicologia social não pode ser explicada exclusivamente pela psicologia ou pela sociologia, pois se apresenta na articulação entre essas duas ciências (CHAMON e CHAMON, 2007).

Segundo Guareschi e Roso (2014), a Psicologia Social Moderna nasceu e se desenvolveu como ciência com base em dois pressupostos: o individualismo cartesiano e o materialismo cientificista. No individualismo cartesiano, o social não passava de soma de indivíduos. No materialismo cientificista, a Psicologia se desenvolveu à base de experimentos materiais, fisiológicos, comportamentais e biológicos.

A teoria das representações sociais, que surgiu nesse contexto, buscou superar dicotomias entre o individual e o social, o externo e o interno, o processo e a estruturação. Ao mesmo tempo, procurou dar conta de novos contextos sociais (GUARESCHI e ROSO, 2014).

Chamon e Chamon (2007) mencionam que a Teoria das Representações Sociais implica mudança de perspectiva na psicologia social, pois o indivíduo deixa de ser a unidade essencial de análise. Isso porque as representações sociais são conhecimentos do senso comum e, dessa forma, são construídas no nível coletivo. Elas modificam os modos de raciocínio do indivíduo e também o objeto sobre o qual ele raciocina, ou seja, de certa forma, elas criam o objeto que vai ser conhecido.

Para os referidos autores, a psicologia social preocupa-se em compreender a forma como os conhecimentos são construídos pelo indivíduo e o papel que esses conhecimentos desempenham no funcionamento social. Há, portanto, dois componentes básicos: o indivíduo como unidade de análise e a interação social como objeto de estudo.

Segundo Guareschi e Roso (2014), a partir de Moscovici a Psicologia Social passa a focar o social, que é entendido como uma relação, isto é, algo que não pode ser entendido sem o outro. Surge então o triângulo sujeito-outro-objeto, que caracteriza os processos de interação. Para melhor compreensão, os referidos autores citam alguns pressupostos basilares da teoria da representação social.

São pressupostos básicos: (1) a imprescindibilidade da representação, porque a maneira como o ser humano pensa, fala e age indica que todos os seres humanos representam. Pode-se pensar em um objeto sem sua existência material. Não há uma separação entre o objeto conhecido, o sujeito que conhece e essa representação mental; (2) a não concepção dicotômica da realidade; ontologicamente falando, a realidade social não é concebida como individual e social, em termos dicotômicos, ou como indivíduo e grupo, indivíduo e sociedade, pois não há duas entidades, mas uma única; (3) por fim, a compreensão mais crítica da constituição de uma sociedade que não é apenas um conjunto de pessoas que vivem juntas, pois se relacionam de diferentes maneiras e partilham costumes. Portanto, existe um mundo psíquico, um ideal comum, composto pelas representações, crenças e valores que produzem sentido aos integrantes dessa sociedade (GUARESCHI e ROSO, 2014).

Diversas conceituações podem ser utilizadas para explicar a teoria das representações sociais. Valle (2018) afirma que não se encontra uma definição única ou absoluta, e explica que o próprio Moscovici forneceu diversos conceitos em suas obras, os quais, subsequentemente, foram aprofundados e complementados por acadêmicos.

O conceito de representações sociais foi construído a partir de Durkheim, mas a psicologia social o elabora com olhar diferente, em relação à sociologia. A sociologia não se preocupa com a estrutura e a dinâmica interna das representações sociais; a psicologia social sim (MOSCOVICI, 2017).

Moscovici (2017) propõe considerar as representações sociais como fenômenos, e não como conceitos. Afirma que devem ser vistas como uma maneira de compreender e de comunicar o que já se sabe.

Para Jodelet (2017, p. 24), os fenômenos que constituem as representações sociais são “[...] produtos mentais que podem ser abordados no plano individual e coletivo, enquanto sistemas de conhecimentos, saberes e significados”. A referida autora explica cada um desses sistemas; o conhecimento é objetivo, concebido como saber positivo, já o pensamento é subjetivo e experiencial, responsável por tornar a vida consciente, comunicável, compartilhável e compreensível. Por fim, o saber é o processo que permite ao mesmo tempo a modificação do sujeito e a construção do objeto. Tais distinções propiciam a compreensão de “[...] como os sujeitos dão sentido à sua prática e sua experiência no mundo social de vida” (JODELET, 2017, p. 25).

“As principais características das representações sociais, segundo o conceito de Moscovici, são a funcionalidade e o caráter performativo” (XAVIER, 2002, p. 23). As Representações têm por função proporcionar a comunicação entre as pessoas e elaborar seus comportamentos. Estudar as representações significa analisar o processo de interação social pelo qual os indivíduos constroem teorias a respeito dos objetos sociais que permitem a organização dos comportamentos e a comunicação. Por outro lado, as representações sociais possibilitam a interpretação da realidade. Através delas, as práticas e atitudes dos sujeitos são fundamentadas, uns em relação aos outros, em relação ao contexto social e em relação aos acontecimentos a que estão submetidos.

As representações sociais são dinâmicas, evoluem na medida em que ocorrem mudanças nos modelos culturais, nas relações sociais, no contexto social e nos próprios agentes, a partir de suas experiências de vida (JODELET, 2017). Assim, a temporalidade das representações sociais é um fator a ser considerado, pois “[...] o estudo das representações permite apreender a história sendo feita. Elas têm, de algum modo, um valor premonitório ou antecipatório [...] que fundamenta o alcance de seu estudo para uma análise das dinâmicas sociais” (JODELET, 2017, p. 28).

As representações sociais apresentam duas faces interdependentes: a face icônica e a face simbólica. “A representação iguala toda imagem a uma ideia e toda ideia a uma imagem”. Agem de forma dinâmica como suportes para muitas palavras ou ideias (MOSCOVICI, 2017, p. 46).

Representações sociais são, portanto, de forma sintetizada, [...] fenômenos específicos que estão relacionados com um modo particular de compreender e de se comunicar – um modo que cria, tanto a realidade, como o senso comum. (MOSCOVICI, 2017, p. 49).

Para Spink (1993, p. 300), as representações sociais são “[...] formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos — imagens, conceitos, categorias, teorias —, mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos [...]”. A referida autora afirma também que são socialmente elaboradas e compartilhadas, por isso contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação.

Para Minayo (2014, p. 72), representações sociais são como um “[...] termo filosófico que significa a reprodução de uma percepção retida na lembrança ou do conteúdo do pensamento”.

Para Sá (1996, p. 19), “[...] o termo representações sociais designa tanto um conjunto de fenômenos quanto o conceito que engloba e a teoria construída para explicá-los, definindo um vasto campo de estudos psicossociológicos”.

As formas de se conceituar o que é representação social são muitas e variadas, porém na totalidade dos conceitos tem-se o objetivo centrado no mesmo foco. Essa teria tem por objetivo explicar os fenômenos humanos a partir de uma perspectiva coletiva, sem desconsiderar a individualidade. Explora a transição do conhecimento científico para o conhecimento comum do cotidiano (ARRUDA, 2015).

As dimensões social, afetiva e cognitiva estão presentes na representação social, conforme prelecionam Guareschi e Jovchelovitch (2016). Esses autores explicam que o fenômeno da representação social está ligado a produção de saberes sociais e que envolve a cognição. O caráter simbólico e imaginativo desses saberes envolve a dimensão afetiva, pois os sujeitos sociais, para darem sentido ao mundo, empregam sentimento, paixão e emoção. Assim, a construção da significação simbólica é, concomitantemente, um ato afetivo e um ato de conhecimento.

Não é qualquer fenômeno que pode ser considerado uma representação social. Os fenômenos que por qualquer razão se tornam sujeitos de interesse público podem ser considerados como representações (GUARESCHI e ROSO, 2014). Chamon e Chamon (2007) explicam as condições necessárias para o surgimento de uma representação social e afirmam que Moscovici foi o primeiro a ver a necessidade de tais critérios. Inferem-se do trabalho de Moscovici, três condições necessárias para o aparecimento de uma representação social: a dispersão da informação, a focalização e a pressão à inferência.

A dispersão da informação diz respeito à informação disponível sobre o objeto. É necessário que exista uma distância entre a informação utilizável pelos atores sociais e a

informação que lhes seria necessária para atingir um ponto de vista objetivo. É a falta de informações que gera incertezas, que possibilita o surgimento de um processo de reconstrução social. Ademais, o grupo precisa se posicionar em relação ao objeto, demonstrando seu interesse e desinteresse em relação a ele, o que traduz a condição da focalização. Por fim, o objeto deve levar os atores sociais a reagirem e a tomarem uma posição, o que traduz a condição de pressão à inferência. A pressão ocorre quando os sujeitos desenvolvem condutas e discursos coerentes sobre um objeto precariamente conhecido.

Chamon e Chamon (2007, p. 127) discorrem sobre os compromissos basilares aos processos representacionais: “[...] a identidade e a coesão social”. Esses autores afirmam que, em razão desses compromissos é que ocorre a pressão à inferência. Cada indivíduo estabelece sua identidade em relação às representações do grupo. Ou seja, a identidade é assumida em função do lugar que o objeto ocupa no grupo social. O grupo só sobrevive, pois, o objeto existe. Já a coesão social diminui as oposições e as diferenças presentes no grupo, garantindo sua manutenção.

Crusoé (2004) cita o trabalho de Abric (1994), do qual se extrai que a teoria da representação social estuda como o conhecimento de senso comum é construído, estruturado e difundido entre os grupos. Também se observa sua importância na construção da identidade de um grupo, pois influencia a tomada de posição e comportamentos, atuando como orientação e justificção.

Para Moscovici, a construção das representações envolve dois processos formadores: a ancoragem e a objetivação. O mecanismo da ancoragem reduz as ideias estranhas a categorias e imagens comuns, isto é, coloca-as em um contexto familiar. No momento em que determinado objeto, ou ideia, é comparado ao contexto familiar, adquire características desse contexto e é, portanto, reajustado para nele se enquadrar. “Ancorar é, pois, classificar e dar nome a alguma coisa. Coisas que não são classificadas e que não possuem nome são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras” (MOSCOVICI, 2017, p. 61).

Moscovici (2017, p. 63) explica que “[...] categorizar alguém ou alguma coisa significa escolher um dos paradigmas estocados em nossa memória e estabelecer uma relação positiva ou negativa com ele”. Após a categorização, ocorre a nomeação. Classificar e nomear são ações fundamentais para facilitar a interpretação de características e a compreensão das intenções e motivos subjacentes às ações das pessoas. O objetivo da ancoragem é formar opiniões.

O mecanismo da objetivação transforma algo abstrato em algo que exista no mundo físico. É, segundo Moscovici (MOSCOVICI, 2017, p. 71) “[...] descobrir a qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem”. A objetivação facilita a comunicação, pois dissocia-se de um conceito ou enunciado do quadro científico que lhe dá sentido (CHAMON e CHAMON, 2007).

O processo de ancoragem e objetivação é sintetizado por Moscovici (2017, p. 78):

Ancoragem e objetivação são, pois, maneiras de lidar com a memória. A primeira mantém a memória em movimento e a memória é dirigida para dentro, está sempre colocando e tirando objetos, pessoas e acontecimentos, que ela classifica de acordo com um tipo e os rotula com um nome. A segunda, sendo mais ou menos direcionada para fora (para outros), tira daí conceitos e imagens para juntá-los e reproduzi-los no mundo exterior, para fazer as coisas conhecidas a partir do que já é conhecido.

Chamon e Chamon (2007) aduzem que as representações sociais respondem a quatro funções essenciais, segundo Abric (1994): função de saber; função identitária; função de orientação e função de justificação.

A função de saber significa que elas permitem a compreensão e a explicação da realidade, pois os indivíduos adquirem conhecimentos e os internalizam de forma assimilável por eles (senso comum). A função identitária significa que, a partir das representações sociais, os indivíduos e os grupos situam-se no campo social. A função de orientação significa que as representações sociais guiam os comportamentos e práticas dos indivíduos. Por fim, a função de justificação significa que as representações sociais justificam as tomadas de posições e os comportamentos.

Segundo Santos e Dias (2015, p. 185), a representação social é importante como instrumento de análise da realidade social. Possibilita novos caminhos para compreensão dessa realidade e contribui para o levantamento de novas hipóteses para lidar com os diversos problemas presentes na sociedade. Isso porque “[...] a representação de cada pessoa ou grupo social demonstra as faces de sua realidade, permite compreender a identidade, personalidade, concepção dos indivíduos, assim como aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais, na qual estão inseridos”.

Como as representações sociais envolvem a interação social, acredita-se, segundo Ferreira e Brum (2000), que a formação de ideias e atitudes ocorrem por influência do senso comum, das relações entre as pessoas e da interação social. Por isso, recomenda-se, nos estudos que abordam tal teoria, a existência de grupos de referências que tenham valores e práticas sociais diferentes.

Rodrigues (2004) ressalta que há inúmeras definições de grupos na literatura; portanto, não existe uma única forma de vê-los, pois cada teórico e investigador, e considera para a definição de grupos características fundamentais distintas. Todavia, duas características são essenciais: a pertença/identidade e a interação/interdependência.

Torres e Camino (2013, p. 521), ao explicarem o conceito de grupos segundo Lewin (1952), afirmam que a “[...] essência do grupo está na interdependência, isto é, sentimento de um destino em comum, que seus membros possuem entre si”.

De modo geral, os grupos podem ser entendidos, conforme Michener *et al.* (2005, p. 394), como “[...] sistema organizados nos quais as relações entre os indivíduos são estruturadas e padronizadas”. Os referidos autores explicam que, para que o grupo exista, são necessárias quatro propriedades, quais sejam: filiação, interação entre os integrantes, objetivos compartilhados pelos integrantes e normas mantidas pelos grupos.

No presente trabalho foi selecionado o grupo dos servidores públicos de uma instituição federal. Os servidores pesquisados caracterizam-se como um grupo social, tendo em vista que sua filiação decorre de vínculo institucional: são ocupantes de cargos públicos providos mediante concurso público. Em decorrência do exercício laboral, apresentam interação e compartilham objetivos comuns, e em função da vivência e das experiências, mantêm normas socialmente compartilhadas.

2.6.1. Pesquisas sobre Representação Social e qualidade de vida no trabalho

A QVT pode ser objeto de uma ou mais representações sociais. Essas representações podem ser influenciadas pelos meios de comunicação e pelas práticas organizacionais que promovem a construção do senso comum. Ademais, o conteúdo da representação social depende do contexto organizacional, considerando-se a singularidade de cada realidade psicossocial e do sentido que é dado ao trabalho e à própria qualidade de vida (TAVEIRA, 2013).

Em 14/06/2020 foram realizadas pesquisas nos sítios: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library* (SCIELO), Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PEPSIC) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Foram utilizados os operadores: “Representação Social”, “Servidor Público” e “Qualidade de Vida no Trabalho”.

O Quadro 21 apresenta os resultados encontrados por operador, na pesquisa de artigos disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES.

Quadro 21 - Pesquisa no conteúdo de acesso gratuito no portal da CAPES

PESQUISA DE ARTIGOS DISPONÍVEIS NO CONTEÚDO DE ACESSO GRATUITO NO PORTAL DA CAPES		
OPERADOR / Busca por:	CAMPO	QUANTIDADE DE ARTIGOS DISPONÍVEIS
“Representações Sociais” ou “Representação Social”	Título	1.625 artigos
“Representações Sociais” e “Servidores Públicos”	Qualquer	170 artigos
“Qualidade de Vida no Trabalho”	Título	257 artigos
“Representações” e “Qualidade de Vida no Trabalho”	Título	1 artigo

Fonte: Autor (2020)

O artigo identificado na busca realizada no Portal de Periódicos da CAPES com os operadores “Representações” e “Qualidade de Vida no Trabalho” apresenta o título “Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira”. Foi publicado em 2015, pelos pesquisadores Veruska Albuquerque, Mário César Ferreira, Carla Antloga e Marina Maia.

Albuquerque *et al*(2015) efetuaram pesquisa envolvendo 1.945 trabalhadores de uma agência reguladora brasileira, buscando identificar suas representações a respeito da qualidade de vida no trabalho e das fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, utilizando como referencial teórico a Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. Esses autores relatam que, na visão dos pesquisados, a qualidade de vida no trabalho relaciona-se a corpo gerencial capacitado, ambiente de trabalho saudável, satisfação com o trabalho, trabalho como fonte de realização e prazer e ambiente cooperativo entre colegas, entre outros aspectos.

Entre as fontes de bem-estar no trabalho, a pesquisa apontou: sentimento de gostar das atividades que se realiza, possibilidade de crescimento profissional, satisfação em prestar serviços de qualidade à sociedade, entre outros aspectos. Já entre as fontes de mal-estar, destacam-se despreparo e arrogância gerencial, ingerência, interação conflituosa com usuários, execução de tarefas repetitivas e condições de trabalho precárias.

O Quadro 22 apresenta os resultados encontrados por operador, na pesquisa de artigos disponíveis no Portal de Periódicos da SCIELO.

Quadro 22- Pesquisa no conteúdo de acesso gratuito no portal da SCIELO -

PESQUISA DE ARTIGOS DISPONÍVEIS NO CONTEÚDO DE ACESSO GRATUITO NO PORTAL DA SCIELO		
OPERADOR / Busca por:	CAMPO	QUANTIDADE DE ARTIGOS DISPONÍVEIS
“Representações Sociais” ou “Representação Social”	Título	1018 artigos
“Representações Sociais” e “Servidores Públicos”	Qualquer	4 artigos
“Representação Social” e “Qualidade de Vida no Trabalho” e “Servidor Público”	Qualquer	Não retornou qualquer resultado
“Qualidade de Vida no Trabalho”	Título	76 artigos
“Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho”	Título	Não retornou qualquer resultado
“Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho”	Qualquer	15 artigos que não atendem ao critério de busca

Fonte: Autor (2020)

A busca no sítio da SCIELO, com os operadores “Qualidade de vida no trabalho” e “Representação social” resultou em 15 artigos.

Após a leitura do resumo dos artigos, buscando identificar aqueles que de fato tratavam os conteúdos representações sociais e qualidade de vida no trabalho, constatou-se que nenhum deles atendia ao critério estabelecido para esta pesquisa.

O Quadro 23 apresenta os resultados encontrados por operador, na pesquisa de artigos disponíveis no PEPSIC.

Quadro 23 - Pesquisa no PEPSIC

PESQUISA DE ARTIGOS DISPONÍVEIS NO PEPSIC		
OPERADOR / Busca por:	CAMPO	QUANTIDADE DE ARTIGOS DISPONÍVEIS
“Representações Sociais”	Todos os índices	173 artigos
“Representações Sociais” e “Servidores Públicos”		Não retornou artigo.
“Qualidade de Vida no Trabalho”		24 artigos
“Representações” e “Qualidade de Vida no Trabalho”		2 artigos

Fonte: Autor (2020)

Dois artigos foram identificados na busca realizada no PEPSIC com os operadores “Representações” e “Qualidade de Vida no Trabalho”. Um deles, sobre pesquisa realizada por Albuquerque *et al.* (2015) com o título “Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira”, foi identificado no Portal da CAPES e descrito de forma

sumária em parágrafo anterior. O segundo artigo, de Antloga *et al.* (2014), é intitulado “Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa”.

Antloga *et al.* (2014) realizaram pesquisa envolvendo 275 trabalhadores de um órgão de pesquisa, buscando avaliar a percepção dos servidores e trabalhadores sobre o mal-estar no contexto de trabalho. Os resultados encontrados apontaram que as vivências de mal-estar no trabalho estão relacionadas a gestão organizacional, espaço de trabalho inadequado, desigualdade de tratamento entre cargos e carreiras, injustiças e falta de autonomia.

A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), desenvolvida e coordenada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. No sítio eletrônico da BDTD, em 02/03/2019, constavam 114 instituições participantes, 395.328 dissertações e 142.760 teses em seu banco de dados. Foram realizadas algumas pesquisas utilizando-se alguns operadores e restringindo-se as buscas no campo “título”. O quadro 24 apresenta os resultados encontrados por operador.

Quadro 24 - Pesquisa de trabalhos disponíveis na BDTD

PESQUISA DE TRABALHOS DISPONÍVEIS NA BDTD		
OPERADOR / Busca por:	CAMPO	QUANTIDADE DE TRABALHOS DISPONÍVEIS
“Representações Sociais”	Título	1.464 trabalhos
“Qualidade de Vida no Trabalho”		458 trabalhos
“Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho”		5 trabalhos
“Representações Sociais” e “Servidor Público”		2 trabalhos
“Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho” e “Servidor Público”		Não foram encontrados trabalhos

Fonte: Elaborado pelo autor,

No quadro 25, encontram-se elencados os 5 trabalhos identificados na busca com os operadores “Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho”, na BDTD.

Quadro 25 - Busca com os operadores “Representações Sociais” e “Qualidade de Vida no Trabalho, na BDTD

Título	Autor	Filiação do autor	Ano
Representações sociais da qualidade de vida no trabalho	Izabela Maria Rezende Taveira	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	2010
Trabalho e qualidade de vida: representações sociais do enfermeiro docente	Maria Rodrigues da Conceição	Universidade Federal do Ceará	2010
Qualidade de vida de idosos no contexto do trabalho e suas Representações Sociais	Iluska Pinto da Costa	Universidade Federal da Paraíba	2015
Representações sociais sobre o trabalho: um estudo da qualidade de vida no trabalho do policial militar em Aracaju/SE	Maria do Socorro Sales Mariano	Universidade Federal de Sergipe	2015
Representações sociais do trabalho e da qualidade de vida para servidores de bibliotecas	Ana Cristina Cavalcanti Tinoco	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2015

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa de Taveira (2010) teve por objetivo a análise das representações sociais da QVT elaboradas pelos trabalhadores das cidades de Cataguases e de Juiz de Fora, em Minas Gerais. A autora relacionou tais representações sociais aos diferentes contextos e condições de vida cotidiana e de trabalho daqueles trabalhadores.

Conceição (2010), em pesquisa descritiva-exploratória, quantitativa e qualitativa, buscou conhecer as representações sociais do enfermeiro quanto ao trabalho docente e qualidade de vida, comparando-as no âmbito do ensino público e privado.

Costa (2015) procurou avaliar a qualidade de vida de idosos que exerciam ou não atividade laborativa e conhecer suas representações sociais destes idosos sobre a qualidade de vida.

Mariano (2015) analisou as representações sociais, compartilhadas e elaboradas socialmente, a respeito da profissão e do trabalho do policial militar, e também investigou a relação de tais representações com a QVT dos policiais lotados na cidade de Aracaju - SE.

Por fim, a pesquisa de Tinoco (2015) procurou conhecer as compreensões consensuais sobre trabalho e qualidade de vida dos servidores de bibliotecas universitárias, com o objetivo de caracterizá-las e de analisar eventuais associações entre esses fenômenos.

Constata-se, portanto, que são poucos os trabalhos de pesquisa que exploram os assuntos Representação Social, Qualidade de Vida no Trabalho e Servidores Públicos. Portanto, a realização desta pesquisa e a divulgação de seus resultados poderão contribuir para o conhecimento de como os servidores públicos da Instituição estudada avaliam e representam a QVT e de como essas RS influenciam suas atitudes, crenças e valores.

O esforço institucional para tornar o trabalho mais atrativo e com maior sentido e significado, resultado de uma implantação adequada de QVT, poderia, em tese, aumentar o tempo de permanência do servidor no trabalho, postergando a entrega de seu pedido de aposentadoria. A mesma medida poderia reduzir a vacância em alguns cargos pertencentes à Instituição com menores valores de remuneração.

Taveira (2013) aponta exemplos de problemas com programas de QVT implantados de forma inadequada: investimento financeiro significativo, baixo retorno do investimento aplicado, medidas inúteis ou desnecessárias, influências nos indicadores de RH, absenteísmo, rotatividade, afastamento por licença-saúde, acidentes de trabalho, insatisfação, baixo envolvimento dos trabalhadores, mal-estar, resultados ruins em pesquisa de clima, entre outros. A autora alega que intervenções adequadas em QVT podem gerar muitos benefícios, seja na esfera institucional, contribuindo com maior produtividade, bem-estar e comprometimento com o trabalho, seja para o trabalhador, em sua vida pessoal, por meio da melhoria de sua qualidade de vida. E também no âmbito social, para redução dos custos da previdência social de forma preventiva, evitando ou reduzindo os afastamentos por doença, invalidez ou morte.

Gerheim (2016) sugere outra justificativa decorrente do fato de que os servidores poderiam identificar os fatores que podem afetar a QVT positiva ou negativamente. Quando avaliam sua própria qualidade de vida no trabalho, instrumentalizam-se para intervir sobre os mesmos fatores, atuando de forma ativa e responsável na elevação da QVT. Podem, também, apresentar sugestões para intervenção nas áreas nas quais os resultados obtidos pesaram negativamente na QVT, propiciando discussões e soluções que eventualmente possam modificar a situação e trazer melhoria e eficiência para a organização, quanto à elevação dos níveis de bem-estar e de satisfação dos trabalhadores.

No próximo capítulo, discorre-se sobre o método, os instrumentos e os procedimentos utilizados para analisar os resultados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O método, segundo Gil (2008, p. 8), é definido como o “[...] caminho para se chegar a determinado fim”. No caso da pesquisa científica, o método científico, para o referido autor, é o “[...] conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais adotados para se atingir o conhecimento”.

3.1. Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa engloba as abordagens de natureza quantitativa e qualitativa. Em relação à primeira, refere-se ao tipo de instrumento de coleta de dados, via questionário, e ao tratamento deles por meio de técnicas estatísticas, como percentual, médias e desvio-padrão, entre outras. Segundo Richardson *et al.* (2012), é mais comum sua utilização em pesquisas que procuram descobrir e classificar em que graus diferentes variáveis estariam relacionadas. Quanto à abordagem qualitativa, algumas características a definem como o fato de a fonte de dados estar disponível em seu ambiente natural, os métodos de pesquisas serem múltiplos, humanísticos e interativos, e o fato de ser fundamentalmente interpretativa, segundo preleciona Gressler (2004).

Embora complementares, as pesquisas qualitativas e quantitativas apresentam natureza diversa. “Uma trata da magnitude dos fenômenos, a outra, da sua intensidade. Uma busca aquilo que se repete e pode ser tratado em sua homogeneidade, a outra, as singularidades e os significados” (MINAYO, 2017, p. 2).

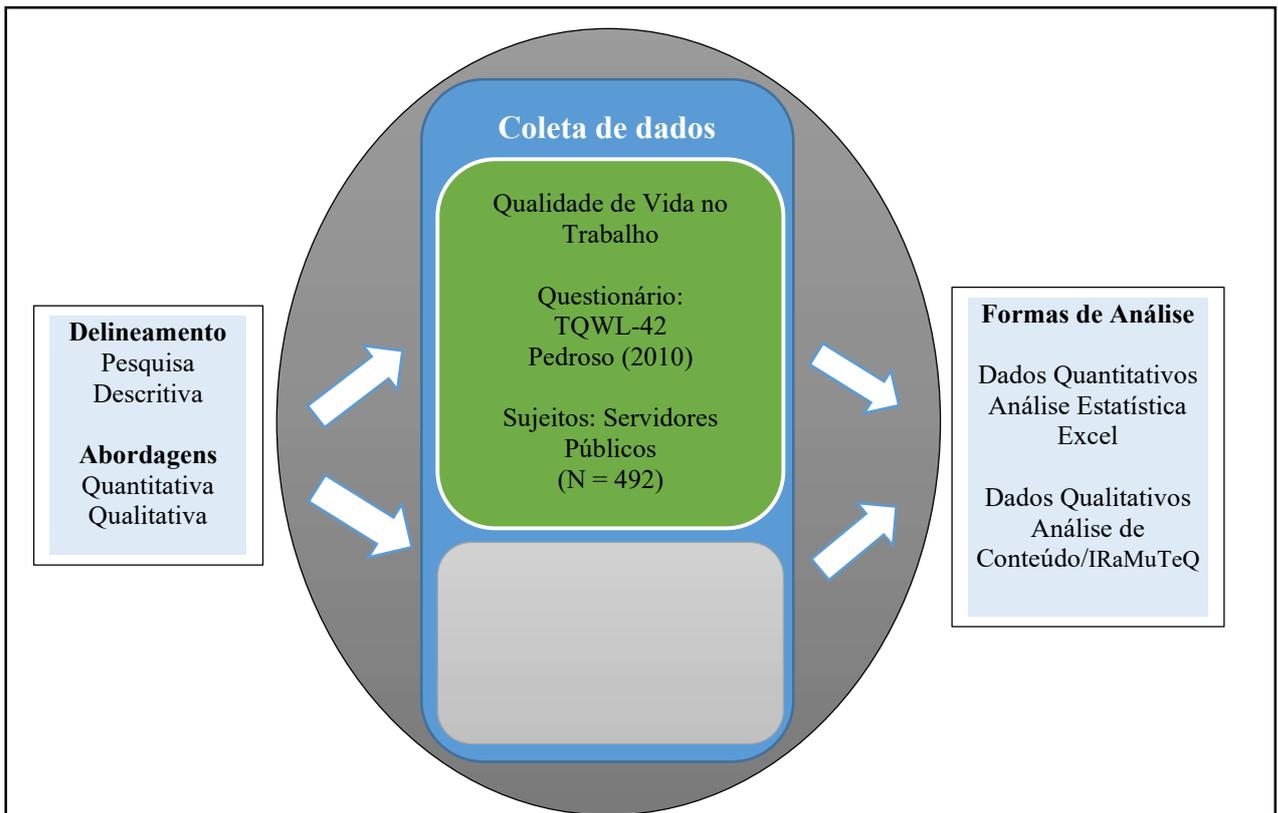
Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Na pesquisa descritiva o papel do investigador consiste em observar, registrar e descrever fatos sem neles interferir (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Gil (2008, p. 28), por sua vez, ensina que o objetivo principal da pesquisa descritiva consiste na “[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ressalte-se que os objetivos específicos desta pesquisa consistem em descrever o perfil sociodemográfico dos servidores pesquisados e como identificar seus valores, crenças e atitudes diante da Qualidade de Vida no Trabalho. Ademais, visa caracterizar a QVT como objeto de estudo de Representação Social, bem como compreender, a partir das Representações Sociais, como a QVT é apreendida por esses servidores.

Em suma, pode-se sintetizar que neste trabalho a pesquisa é de abordagem quantitativa e qualitativa e de objetivo exploratório e descritivo.

Com base nos instrumentos utilizados, nos objetivos, na classificação da pesquisa, na definição da amostra e na análise de dados, foi elaborado o Desenho da Pesquisa, apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

3.2. População / Amostra

3.2.1. Amostra para o estudo quantitativo

A população desta pesquisa é composta pelos servidores públicos que integram o quadro de funcionários de um órgão de uma Instituição pública federal no Estado de São Paulo, em suas 32 unidades. Ao todo, apresenta-se um universo de 5.143 servidores.

A amostra pode ser conceituada como “[...] subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2008, p. 90).

A amostra, na pesquisa quantitativa, foi estabelecida com base no cálculo proposto por Santos (2013), considerando-se erro amostral em 5%, e o nível de confiança, em 95%. A Figura 5 apresenta a fórmula empregada. Para o cálculo, foi utilizada uma calculadora eletrônica *online*:

Figura 5 - Fórmula para cálculo de amostragem

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Fonte: Santos (2013).

Ao se descrever os elementos na fórmula apresentada, “n” representa a amostra que se deseja calcular; “N” é a população que compõe a pesquisa; “Z” representa a variável normal padronizada que se encontra associada ao nível de confiança; “p” significa a probabilidade do evento; e, por fim, “e” descreve o erro amostral (SANTOS, 2013).

Utilizando-se o cálculo proposto, foi estabelecida uma amostra de 358 servidores, para uma população de 5.143 servidores.

3.2.2. Amostra para o estudo qualitativo

A amostra qualitativa observou o critério de conveniência do Pesquisador. Em primeiro lugar, foi selecionada a Unidade Beta, em função de sua localização geográfica. Os critérios estabelecidos para seleção da amostra foram: participar voluntariamente da entrevista, ser servidor do quadro da unidade, ter como lotação a Unidade Beta e ter participado da pesquisa quantitativa, respondendo ao questionário.

Sá (1998) argumenta sobre a possibilidade de se estabelecer a amostra a partir do critério de saturação, considerando-se o tempo como fator relevante, no caso das entrevistas.

O critério de saturação não prevê a priori o número-limite de sujeitos que serão selecionados para as entrevistas no decorrer da pesquisa: “[...] quando os temas e/ou argumentos começam a se repetir isto significaria que entrevistar uma maior quantidade de outros sujeitos pouco acrescentaria de significativo ao conteúdo da representação; pode-se então realizar mais umas poucas entrevistas e parar” (SÁ, 1998, p. 92).

Por outro lado, o ponto de pausa pode ocorrer, não por razões metodológicas, mas devido ao limite dos recursos disponíveis (MINAYO, 2017). Dos servidores da Unidade Beta, apenas 20 compareceram voluntariamente e foram entrevistados.

3.3. Instrumentos

Utilizaram-se três instrumentos para coleta de dados.

O primeiro instrumento aplicado foi um questionário (apêndice I) com seis questões fechadas, que serviu para caracterizar o grupo quanto a faixa etária, sexo, estado civil, grau de escolaridade, tempo de serviço e cargo ocupado. Esse instrumento foi utilizado, tanto para a pesquisa quantitativa, quanto para a qualitativa.

O segundo instrumento aplicado foi o TQWL-42 (Anexo V), elaborado por Pedroso (2010). Na construção do instrumento utilizaram modelos de QVT propostos por Nadler e Lawler (1983), Westley (1979), Hackman e Oldham (1975) e Walton (1973). A sigla TQWL em inglês significa *Total Quality of Work Life* (traduzida por QVT Total). O sufixo 42 enumera as questões sobre a QVT, e “[...] a palavra ‘Total’ no nome do instrumento enfatiza que este avalia a QVT de forma global, sem o enfoque em um aspecto específico” (PEDROSO (2010, p. 94).

Pedroso (2010) agrupou as questões do instrumento em cinco Esferas, assim nominadas: 1) Biológica/Fisiológica, 2) Psicológica/Comportamental, 3) Sociológica/Relacional, 4) Econômica/Política; e, 5) Ambiental/Organizacional.

O Quadro 26 ilustra as Esferas e os respectivos aspectos pesquisados.

Quadro 26 - Esferas e os aspectos mensurados.

ESFERAS	ASPECTOS MENSURADOS
Biológica/Fisiológica	Disposição Física e Mental, Capacidade de Trabalho, Serviços de Saúde e Assistência Social e Tempo de Repouso.
Psicológica/Comportamental	Autoestima, Significância da Tarefa, Feedback e Desenvolvimento Pessoal e Profissional.
Sociológica/Relacional	Liberdade de Expressão, Relações Interpessoais, Autonomia e Tempo de Lazer.
Econômica/Política	Recursos Financeiros, Benefícios Extras, Jornada de Trabalho e Segurança de Emprego.
Ambiental/Organizacional	Condições de Trabalho, Oportunidade de Crescimento, Variedade da Tarefa e Identidade da Tarefa.

Fonte: Pedroso (2010, p. 98-102). Adaptado.

A Esfera Biológica/Fisiológica abrange os aspectos da disposição física e mental do indivíduo para o trabalho e sua capacidade para realizar de forma assertiva as tarefas relacionadas ao cargo. Abrange também a disponibilização, por parte da Instituição, de serviços de saúde e de assistência social para seus trabalhadores, e também tempo de repouso, considerado como o tempo aplicado ao sono ou ao descanso entre uma jornada de trabalho e outra (PEDROSO, 2010).

A Esfera Psicológica/Comportamental inclui: a autoestima, considerada como uma autoavaliação realizada no ambiente de trabalho; a significância da tarefa, que representa a importância que o sujeito atribui ao seu trabalho, considerando-o significativo para a sociedade e para a empresa em que trabalha; o *feedback*, considerado como o retorno dado ao trabalhador quanto ao seu desempenho no trabalho; e, por último, o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, considerando em que medida a instituição incentiva e libera o servidor para aperfeiçoar o seu conhecimento, a fim de lhe possibilitar crescimento profissional e pessoal. (PEDROSO, 2010).

A Esfera Sociológica/Relacional apresenta os aspectos: liberdade de expressão, (notadamente o direito do trabalhador para manifestar livremente suas ideias, pensamentos ou opiniões sem que venha a sofrer retaliações); relações interpessoais (consideradas como o relacionamento do servidor com os seus pares, subordinados e superiores); autonomia (considerada como a possibilidade do servidor tomar suas decisões sem necessidade prévia de obter autorização de seus superiores); e, por fim, o tempo de lazer (considerado como o tempo disponível para o lazer) (PEDROSO, 2010).

A Esfera Econômica/Política contempla os aspectos: recursos financeiros (que contemplam um estilo de vida satisfatório, tanto para indivíduo quanto para sua família); benefícios extras (oferecidos pela instituição, que se diferencie de outras organizações); jornada de trabalho (a carga horária de trabalho condizente com a disposição do indivíduo para realizar suas atividades); e, a segurança de emprego (aqui entendida como o sentimento ligado à estabilidade no cargo) (PEDROSO, 2010).

A Esfera Ambiental/Organizacional compreende os aspectos: condições de trabalho (os aspectos ergonômicos do ambiente, o nível de ruído, luminosidade e temperatura); oportunidade de crescimento (por meio de promoções de cargo ou por meio de um plano de carreira); variedade da tarefa (que reflete o quanto o trabalhador executa diferentes atividades no seu cargo, afastando-se da monotonia); e, por último, a identidade da tarefa (a possibilidade

do trabalhador para realizar tarefas desde o seu início até sua conclusão, de modo que sua atividade não seja apenas um fragmento de um trabalho mais amplo) (PEDROSO, 2010).

As questões do TQWL-42 são todas fechadas e utilizam Escala do tipo Likert, composta por 5 pontos, que variam de 1 a 5 (ver Apêndice II). Cada Esfera aborda 8 questões (duas questões avaliam cada Aspecto), e o instrumento ainda apresenta duas questões que avaliam a QVT na perspectiva do próprio respondente. Pedrosa (2010) ressalta a existência de sete questões cujas respostas devem ser invertidas.

Considerando-se o conjunto das 42 questões, as respostas são classificadas conforme três possíveis avaliações, conforme o Quadro 27.

Quadro 27 - Escalas de respostas do TQWL-42

ESCALA	0%	25%	50%	75%	100%
INTENSIDADE	Nada	Muito pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
AVALIAÇÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
	Muito ruim	Ruim	Nem ruim nem bom	Bom	Muito bom
CAPACIDADE	Nada	Muito pouco	Médio	Muito	Completamente
FREQUÊNCIA	Nunca	Raramente	Às vezes	Repetidamente	Sempre

Fonte: Pedrosa (2010, p. 96).

Foi efetuada uma alteração no TQWL-42, a saber: a substituição da palavra empresa por instituição, visando tornar o instrumento aplicado o mais próximo possível da vivência dos servidores, pois eles são lotados em um Órgão Público pertencente à Administração Pública Direta.

Por fim, o terceiro instrumento aplicado consistiu em um roteiro de entrevista com 4 perguntas abertas (Apêndice II). Foram realizadas entrevistas estruturadas, as quais envolveram duas pessoas face a face: uma pessoa propõe as questões e a outra as responde. Marconi e Lakatos (2003, p. 195) explicam entrevista como “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 197), uma entrevista estruturada ou padronizada “[...] é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. [...] O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas”.

A opção pela entrevista estruturada ocorreu pela necessidade de se manter as mesmas perguntas para todos os participantes. As perguntas 2 e 3 foram elaboradas a fim de que o sujeito pesquisado pudesse projetar em terceira pessoa o objeto da resposta. Isso para possibilitar que o entrevistado se sentisse mais livre e pudesse atenuar a censura no conteúdo de sua fala. Os textos das respostas parciais foram aglutinados em um único texto por entrevistado, indicando seu entendimento sobre o conceito, sua avaliação e se havia investimentos em QVT por parte da instituição, como se as respostas parciais aglutinadas fossem uma única resposta à seguinte pergunta: QVT - Como a entendo, como a avalio em meu entorno, sei que há investimentos?

3.4.Coleta de Dados

A pesquisa, por utilizar seres humanos para a coleta de dados, foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU), cuja finalidade maior é a defesa dos interesses dos sujeitos da pesquisa, preservando sua dignidade e integridade, buscando contribuir para que a investigação seja desenvolvida conforme padrões éticos. Foi concedido o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) n.º 92282318.3.0000.5501. Após sua aprovação, mediante o Parecer n.º 2.816.332 (anexo IV), foi solicitada a autorização dos gestores da Instituição Pública (anexo II), por meio de um Ofício (anexo I) encaminhado pela Unitau, por intermédio da Coordenação do Mestrado em Desenvolvimento Humano.

Com a autorização da Instituição (anexo II), foram encaminhados e-mails aos servidores da Instituição, convidando-os a participar do estudo. Foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo III) aos servidores que aceitaram participar, sendo-lhes garantido que sua identidade permaneceria em sigilo, assim como estaria assegurada, a qualquer tempo, sua saída do presente estudo, caso assim desejassem.

Os instrumentos referenciados nos Apêndices I e II foram disponibilizados de forma eletrônica na Intranet da Instituição onde ocorreu a pesquisa. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi lido e assinado pelos servidores que consentiram em participar do estudo. A pesquisa foi realizada por meio do questionário com perguntas fechadas, que aplicado a todos os respondentes que voluntariamente aceitaram a participar da pesquisa (Apêndice I), o que possibilitou a elaboração do perfil sociodemográfico da amostra estudada. Tão logo as questões do Apêndice I foram respondidas, os participantes passaram a responder o TQWL-42, também disponibilizado via eletrônica, na Intranet da Instituição. A pesquisa foi disponibilizada a partir de 15/08/2018 e ficou aberta até 30/09/2018.

Para se garantir o sigilo, o acesso ao instrumento foi efetuado pelo servidor com base em seu certificado digital. Essa fase se encerrou quando o número de servidores respondentes atingiu 492, ultrapassando a amostra originariamente calculada em 358 respondentes. Considerando que a amostra calculada representa uma quantidade mínima necessária para se estimar características da população, e que, observando-se, na fórmula utilizada para cálculo da amostra, que o tamanho da amostra é inversamente proporcional ao erro amostral, o trabalho com amostra maior garantiria uma diminuição do erro amostral. Portanto, todas as 492 respostas foram consideradas para avaliação quantitativa da QVT na Instituição pesquisada.

Dos servidores que responderam ao questionário TQWL-42, por critério de conveniência do pesquisador foram identificados aqueles que estão lotados na unidade da cidade Beta, que por sua vez foram convidados, também via e-mail, para participar da fase da entrevista.

Vinte servidores voluntariam-se a participar da entrevista. Foi agendada com cada servidor, por *e-mail*, horário e local para a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas no Auditório da Unidade Beta, reservado exclusivamente para esse fim, e cada uma delas durou, em média, de 15 a 30 minutos. Pelo fato de o Pesquisador ter trabalhado na Unidade Beta, ocupando diversos cargos de chefia, decidiu-se que seria recomendável que não realizasse as entrevistas, pois isso poderia comprometer seus resultados. Para manter-se o necessário distanciamento e neutralidade científica, foi escolhida, de início, outra pesquisadora, também aluna do programa de mestrado da Universidade. As entrevistas já estavam programadas, quando um imprevisto acabou impossibilitando a pesquisadora de realizar as entrevistas. Não haveria tempo hábil para se encontrar, na equipe de pesquisa, outro pesquisador voluntário. Com a janela de oportunidade se fechando, decidiu-se pela escolha de uma servidora pública, de unidade distinta, para conduzir as entrevistas. As entrevistas foram realizadas por uma servidora pública da carreira de auditoria, lotada em unidade distinta, para que fosse preservado o princípio da neutralidade. A servidora foi previamente orientada pelo pesquisador, por meio de uma pequena capacitação sobre a forma de conduzir a entrevista e em relação à postura e ao comportamento esperado. O enfoque principal era manter a descontração no ambiente, tendo em vista tratar-se de entrevista estruturada, com roteiro rígido de perguntas formuladas, sem margem ou necessidade de improvisos.

Como a servidora pertence ao quadro de servidores da Instituição, o compromisso de manter sigilo sobre os assuntos da repartição decorre da Lei nº. 8.112/90. Contudo, a servidora também assumiu o compromisso da manutenção do sigilo para fins de pesquisa. Todo o material gravado durante a entrevista foi entregue ao pesquisador, ao final de cada sessão. Assim,

assegurou-se que apenas o pesquisador detém a guarda das mídias gravadas, não havendo eventuais cópias sob a guarda de terceiros.

Finalmente, foi realizada a entrevista estruturada, com roteiro (Apêndice II) composto de perguntas abertas, com as quais se buscou categorizar as RS da amostra estudada. As entrevistas foram gravadas em mídia digital e posteriormente transcritas.

As informações ficarão armazenadas no formato digital por um período de cinco anos, sob a guarda do pesquisador. Após esse período, esse material será destruído.

3.5.Procedimentos para Análise de Dados

Por meio do questionário sociodemográfico coletaram-se as informações, que foram compiladas em planilhas, com utilização do *software Microsoft Excel®*, o que possibilitou que a população estudada fosse categorizada quanto a: tempo de serviço, cargo ocupado, grau de escolaridade, estado civil, sexo e faixa etária.

Realizaram-se as análises descritivas para os dados quantitativos, para determinar o perfil da amostra selecionada e, em seguida, das questões relacionadas à QVT. As medidas descritivas podem ser de posição, de dispersão, de assimetria e de achatamento ou curtose, e as medidas de posição e de dispersão são consideradas as mais importantes (NETO, 1977). Para esse autor, as medidas de posição, também conhecidas por medidas de tendência central, localizam a distribuição de frequências sobre o eixo de variação da variável analisada. A média, a moda e a mediana são exemplos de medidas de posição. O desvio-padrão, a variância e a amplitude são exemplos de medidas de dispersão. Ainda segundo Neto (1977), a partir de um conjunto de dados a diferença entre o menor e o maior valor apresentados é definida como amplitude.

Neto (1977, p. 26) preleciona que “[...] a variância de um conjunto de dados é, por definição, a média dos quadrados das diferenças dos valores em relação à sua média”, e que sua raiz quadrada positiva vem configurar a definição do desvio-padrão que se expressa na mesma unidade da variável estudada.

Aplicou-se o modelo de análise de resultado sugerido por Pedroso (2010), e a estatística descritiva foi calculada por meio do desvio-padrão, da amplitude, dos valores mínimo e máximo, da média e do coeficiente de variação para os Aspectos e Esferas.

Garcia (1989) observa que é possível extrair mais informação de uma análise de dados quando se obtêm medidas de tendência central e outras medidas de dispersão. Em outras palavras, recomenda-se, além do cálculo da média, a obtenção de outras medidas de

variabilidade. Entre tais medidas, “[...] o coeficiente de variação tem se mostrado bastante útil para especificar com certa eficiência a exatidão dos resultados experimentais” (GARCIA, 1989, p. 1).

Segundo Pimentel-Gomes (1990), o coeficiente de variação, obtido pela fórmula: $[CV = (100.S)/M]^7$, oferece uma ideia da precisão do experimento. A classificação do CV varia inversamente à precisão do experimento, ou seja, quanto mais baixo o CV, maior a precisão experimental. Considerando-se os coeficientes de variação obtidos em ensaios agrícolas de campo, esse autor considera-os baixo, quando inferiores a 10%, médios, quando se encontram entre 10 e 20%, altos, quando de 20 a 30%, e muito altos, quando ultrapassam 30%.

3.5.1. Cálculo dos resultados do TQWL-42

Pedroso *et al.* (2014) desenvolveram uma sintaxe no *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para o TQWL-42. Posteriormente, seguindo os critérios dessa sintaxe, e utilizando-se uma planilha do software Microsoft Excel, construíram uma ferramenta que possibilita a tabulação dos dados e o cálculo dos resultados, disponibilizando-a para uso gratuito. A ferramenta apresentada realiza, de forma automática e idêntica à utilização do programa SPSS, a estatística descritiva e todos os cálculos dos escores do TQWL-42, sendo necessário apenas que o pesquisador preencha nas células especificadas as respostas obtidas dos participantes.

Por sugestão de Pedroso (2010), as médias dos escores das Esferas e dos Aspectos são exibidas em um gráfico de barras, após serem convertidas em uma escala de 0 a 100. Essa conversão tem como objetivo facilitar a visualização dos resultados, uma vez que a escala centesimal auxilia no entendimento dos diferentes resultados entre os domínios, tornando eventuais diferenças mais evidentes e acentuadas aos olhos do pesquisador. O Quadro 28 mostra como ficam os índices 1 a 5, em escala de 0 a 100.

Quadro 28 - Ampliação das escalas

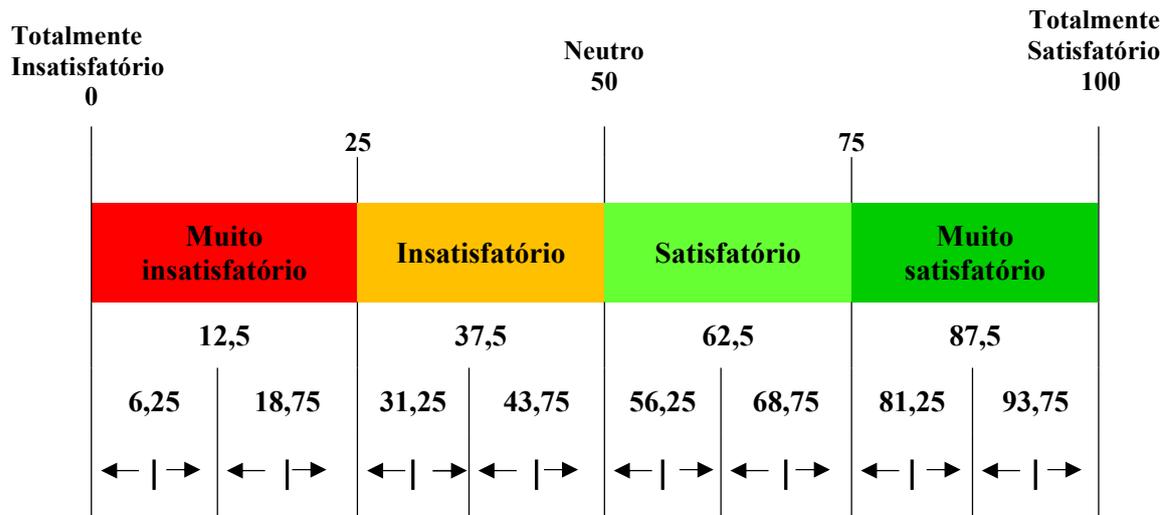
TIPO DE ESCALA	0%	25%	50%	75%	100%
Escala normal	1	2	3	4	5
Escala invertida	5	4	3	2	1

Fonte: Pedroso (2010).

⁷ Onde CV significa Coeficiente de Variação; S, significa desvio padrão e M, significa a média.

Também por sugestão de Pedroso (2010), foi utilizada, para análise das médias dos escores apresentados no formato de gráficos, uma escala elaborada por Timossi *et al.* (2009), para classificação da QVT. No centro da escala há a marcação do valor 50, considerado como o nível intermediário da QVT. Os valores que se encontram de 0 a 49 representam os níveis de insatisfação, e os valores de 50,1 a 100 representam os níveis de satisfação (Figura 6).

Figura 6 - Classificação da qualidade de vida no trabalho



Fonte: Timossi *et al.*(2009, p. 400).

Timossi *et al.* (2009) propõem uma classificação agrupada em secções de 6,25 pontos. As setas orientam o sentido no qual o resultado obtido no cálculo demonstra tendência para a classificação que estiver mais próxima. O Quadro 29 orienta a classificação dos resultados da avaliação, observando-se os intervalos dos resultados e as respectivas tendências.

Quadro 29 - Escala de níveis de satisfação de qualidade de vida no trabalho

Intervalo	Resultado	Tendência
0 a 6,25	Muito insatisfatório	Tendência para totalmente insatisfatório
6,26 a 18,75		Tendência neutra
18,76 a 25		Tendência para insatisfatório
25,01 a 31,25	Insatisfatório	Tendência para muito insatisfatório
31,26 a 43,75		Tendência neutra
43,76 a 50		Tendência para neutro/satisfatório
50,01 a 56,25	Satisfatório	Tendência para neutro/insatisfatório
56,26 a 68,75		Tendência neutra
68,76 a 75		Tendência para muito satisfatório
75,01 a 81,25	Muito satisfatório	Tendência para satisfatório
81,26 a 93,75		Tendência neutra
93,76 a 100		Tendência para totalmente satisfatório

Fonte: Timossi *et al.*(2009, p. 401).

No próximo subitem são informados os principais elementos calculados com auxílio do software IRaMuTeQ.

3.5.2. Resultados obtidos a partir da utilização do software IRaMuTeQ

Coletados por meio das entrevistas transcritas, os dados qualitativos foram categorizados com o auxílio do software IRaMuTeQ, à luz da TRS e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, sistematizada por Bardin (1977). A referida autora ensina que a análise de conteúdo é realizada a partir de suas fases fundamentais: a pré-análise, a fase da exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, que engloba a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase em que as ideias iniciais são sistematizadas, ou seja, representa a fase de organização. A exploração do material é a fase em que se escolhem as unidades de codificação. A interpretação e o tratamento dos resultados obtidos é a fase em que os resultados brutos são de fato tratados, a fim de apresentarem significado e validade.

Após a conclusão da pré-análise, elaborou-se o corpus das entrevistas, submetendo-o ao software IRaMuTeQ, que realiza operações conforme as regras definidas por Bardin (1977), bem como permite a análise estatística sobre o *corpus* textual. Camargo e Justo (2013) informam que o IRaMuTeQ foi desenvolvido por Pierre Ratinaud, na França. Segundo Camargo e Justo (2013) esse software realiza contagem de palavras, calcula frequência média, identifica formas ativas e suplementares e lematização, que reduz as palavras com base em suas raízes. As entrevistas de todos os participantes foram submetidas conjuntamente, para fins de categorização.

Para a análise do conteúdo das 20 entrevistas, foi constituído um corpus textual a partir da transcrição das narrativas sobre Qualidade de Vida no Trabalho, compondo um texto monotemático, o qual foi analisado com auxílio do software IRaMuTeQ.

O corpus geral foi construído por vinte textos, separados em 315 unidades de contexto inicial (UCI). Emergiram 11.148 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos): 1857 palavras distintas e 992 com uma única ocorrência. Obtiveram-se 272 segmentos de textos (Unidade de Contexto Elementar - UCE), e a média das formas por segmento foi de 35,39.

Na classificação hierárquica descendente – CHD, do total de 315 segmentos de textos 272 foram analisados. Obtendo-se um total de 86,35% das UCEs distribuídas em 5 classes de discursos, que compreenderam as aspirações consideradas como fatores de bem-estar (classe 4

e classe 1). Obteve-se também a descrição das situações percebidas no ambiente de trabalho causadoras de mal-estar (classes 2, 3 e 5), que inclui o estado de desânimo e de insatisfação pelas condições atuais de trabalho, conforme apresentado na Figura 7.

Quanto à classificação das classes, observou-se que: a Classe 1 foi composta de 53 UCE, equivalentes a (53/272) 19,49% do total de UCEs; a Classe 2 obteve 62 UCEs, correspondentes a 22,79% do total de UCE; a Classe 3 apresentou 62 UCEs, sendo 22,79% do total de UCEs; a Classe 4; 41 UCE (15,07%) e, e a Classe 5, 54 UCEs, com 19,85% de aproveitamento do *corpus*.

Foram consideradas apenas as palavras com CHI2 ($\chi^2 > 3,80$) qui-quadrado de associação da palavra com a classe e $p < 0,05$, na qual a associação da palavra com a classe é identificada pelo nível de significância, representado por “p”.

As cinco classes encontram-se divididas em quatro ramificações (A, B, C e D) do *corpus* total em análise.

O subcorpus A contém os discursos correspondentes à Classe 3 (“Relação entre Servidor e QVT”) e Classe 4 (“Sociedade e Instituição”). O subcorpus B foi composto pela classe 1 (“Ambiente de Trabalho”), o subcorpus C, pela classe 5 (“Percepção do Cargo”), e o subcorpus D, pela classe 2 (“Querer Ajuda”).

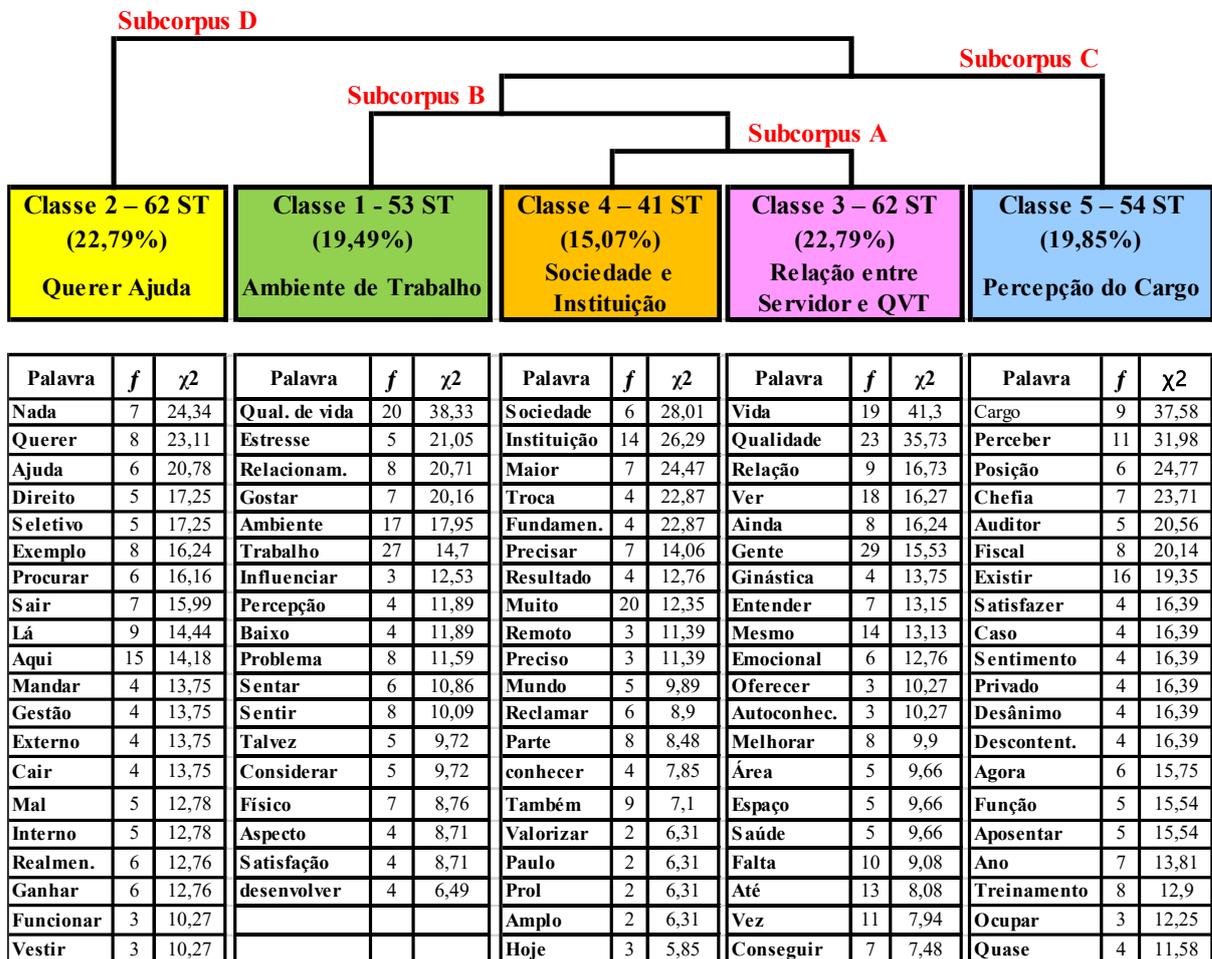
Para possibilitar melhor apresentação das classes, um organograma foi elaborado, dispondo a lista de palavras para cada classe gerada a partir do teste do qui-quadrado. Nele surgem as evocações que apresentam vocabulário diferente das outras classes e vocabulários semelhantes entre si.

O Dendrograma (Figura 7) permite que se compreendam as palavras e expressões frequentemente proferidas pelos servidores entrevistados.

A Representação Social que os servidores pesquisados constroem sobre a Qualidade de vida no trabalho é predominantemente formada pela Classe 2 e pela Classe 3, que apresentam a maior porcentagem dos léxicos, seguidas da Classe 5 e, posteriormente, pela Classe 1 e, finalmente, pela Classe 4.

Posteriormente serão exemplificadas, operacionalizadas e descritas cada uma dessas classes que emergiram na Classificação Hierárquica Descendente, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Dendrograma da Classificação Hierárquica Decrescente das respostas à pergunta: QVT, como a entendo, como a avalio e se há investimento (272 ST – 86,35%)



Fonte: Dados da pesquisa.

O próximo subitem apresenta uma noção sobre a técnica de triangulação utilizada neste estudo.

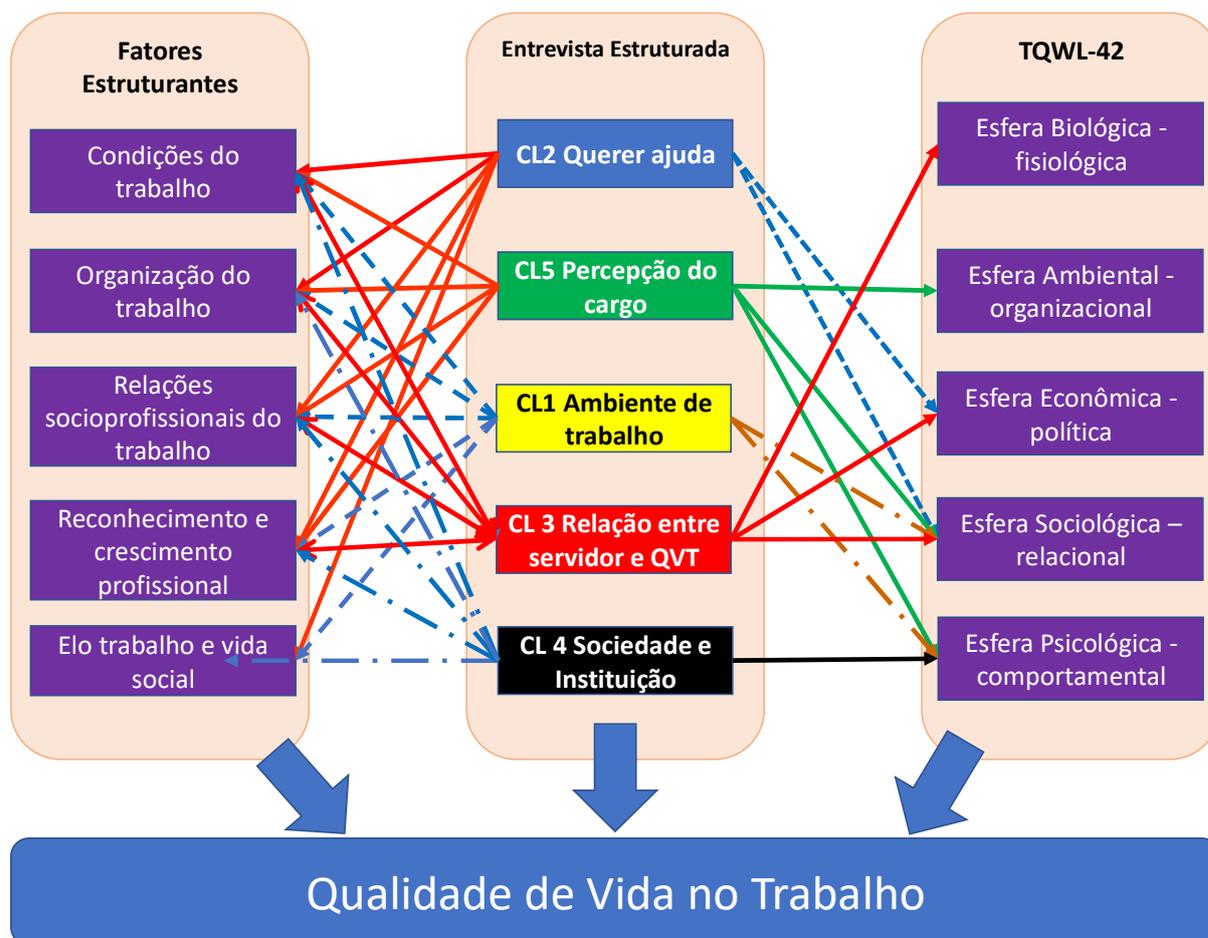
3.1.1. A técnica de triangulação

O vocábulo triangulação, cujo sentido literal tem sua origem na navegação e na topografia, representa um método para determinar a posição de um ponto “C” geográfico, quando conhecidos outros dois pontos, “A” e “B” (Duarte, 2009). Segundo esse autor, a triangulação pode ser usada para completar ou testar empiricamente os resultados obtidos a partir de técnicas diferentes.

Figuro (2013) argumenta que, em pesquisas qualitativas, a triangulação é a combinação de diferentes abordagens metodológicas. Essa autora preleciona que a triangulação metodológica possibilita a construção de coerência e coesão nas pesquisas empíricas.

Aplicou-se a técnica de triangulação para analisar os instrumentos utilizados na coleta de dados e obteve-se como resultado a Figura 8.

Figura 8 – Modelo de triangulação de métodos a partir das análises dos instrumentos de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O quadro 30 apresenta uma síntese, elaborada para facilitar a compreensão sobre como os dados foram analisados, considerando-se os objetivos da pesquisa realizada, o construto teórico e a coleta dos dados.

Quadro 30 – Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos	Construtos Teóricos	Coleta de Dados	Análise de Dados
Caracterizar o perfil dos entrevistados	Perfil Sociodemográfico	Questionário Apêndice II Parte I	Quantitativo: Estatística Descritiva EXCEL
Mensurar a QVT dos servidores participantes da pesquisa	Qualidade de Vida no Trabalho	Questionário TQWL-42 Apêndice II Parte II	Quantitativo: Estatística Descritiva EXCEL (média, desvio padrão, coeficiente de variação, amplitude)
Identificar as representações sociais sobre a QVT	Teoria das Representações Sociais	Entrevistas - Roteiro Apêndice IV	Qualitativo: Análise de Conteúdo/IRaMuTeQ

Fonte: Dados da pesquisa.

No próximo capítulo são apresentados resultados e discussão da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil Sociodemográfico do Grupo

Participaram da pesquisa quantitativa 492 servidores pertencentes às várias unidades locais localizadas no Estado de São Paulo. Na tabela 1 apresenta-se o perfil sociodemográfico dos servidores participantes.

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos servidores

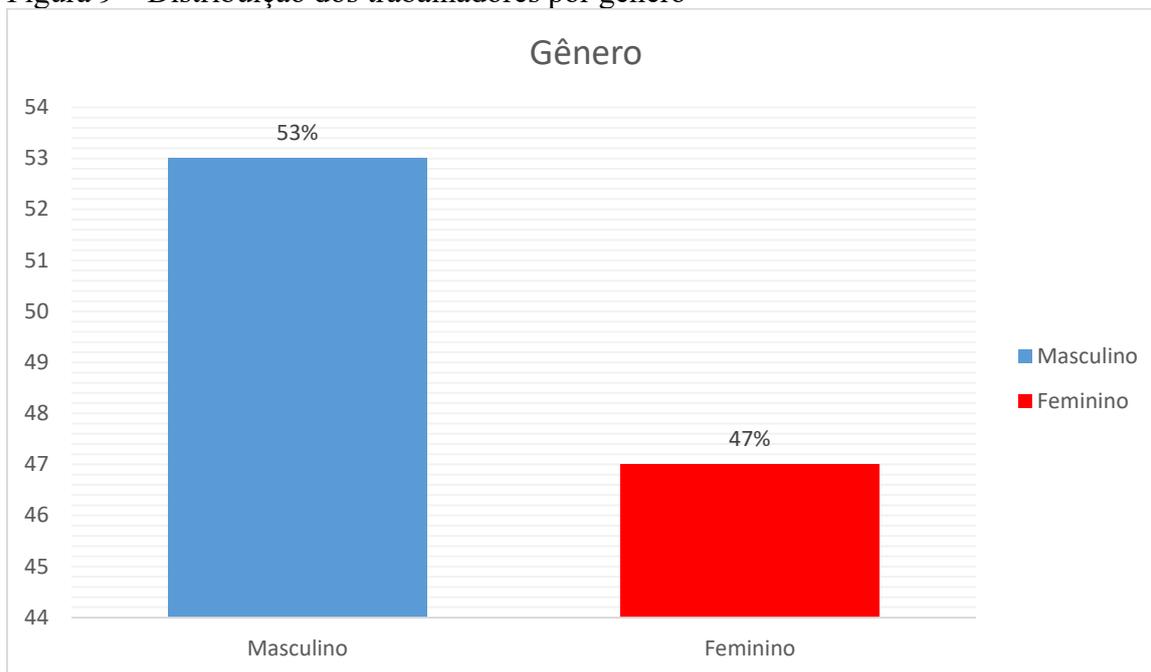
Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Sexo	Feminino	231	47,0
	Masculino	261	53,0
	Total	492	100,0
Idade	até 30 anos	8	1,6
	31 – 40 anos	108	22,0
	41 ou mais	376	76,4
	Total	492	100,0
Estado Civil	Solteiro / Viúvo / Separado	155	31,5
	Casado / União Estável	337	68,5
	Total	492	100,0
Cargo	Auditor	179	36,4
	Analista Tributário	198	40,2
	Outros	115	23,4
	Total	492	100,0
Escolaridade	Ensino Médio	14	2,8
	Ensino Superior	478	97,2
	Total	492	100,0
Tempo na Instituição	Até 5 anos completos ou incompletos	64	13,0
	5 a 10 anos	60	12,2
	Mais de 11 anos	368	74,8
	Total	492	100,0

Elaborado pelo Autor

Trata-se, portanto, de uma amostra na qual predomina idade acima de 41 anos (76,5%). Os participantes, em sua maioria casados, são integrantes da carreira de auditoria (76,6%) composta por analistas tributários e auditores, com nível superior completo e com mais de 11 anos de experiência na Instituição (74,8%).

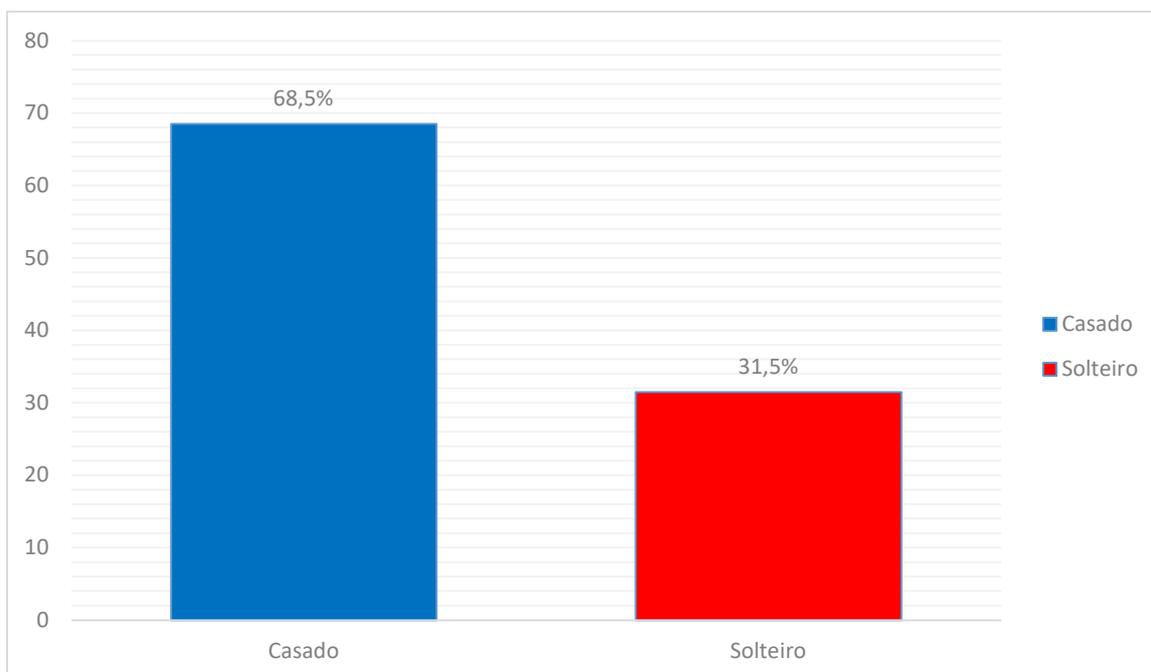
A seguir, apresentam-se as informações sociodemográficas reproduzidas nas Figuras 9, 10, 11, 12, 13 e 14.

Figura 9 – Distribuição dos trabalhadores por gênero



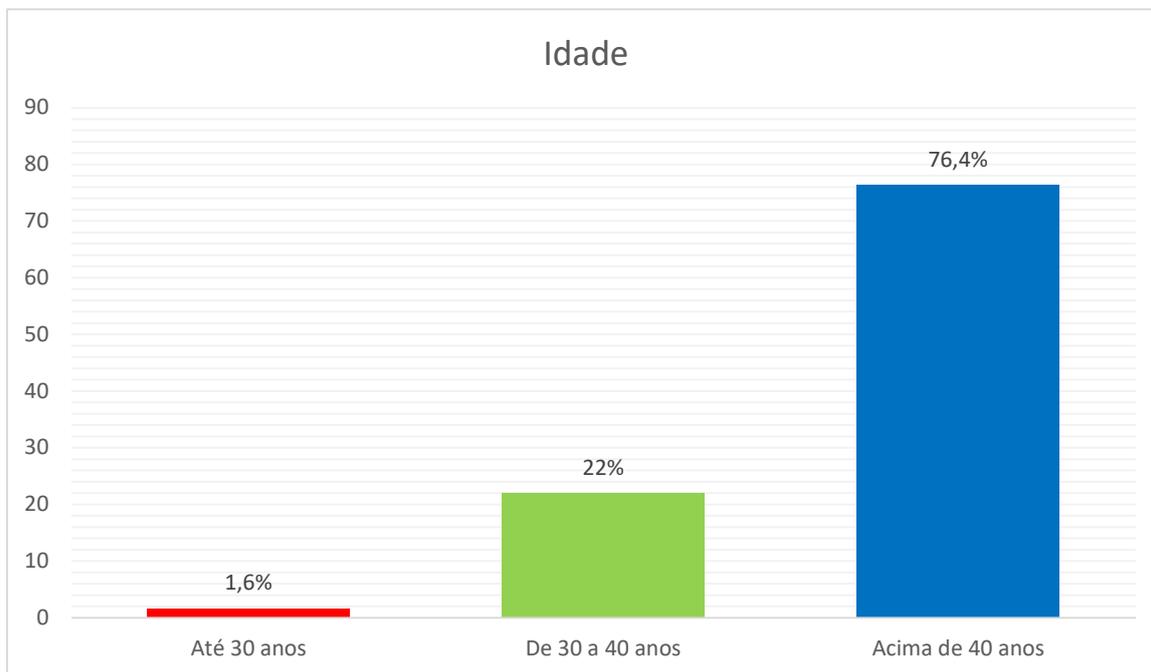
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Figura 10 – Distribuição dos trabalhadores por estado civil



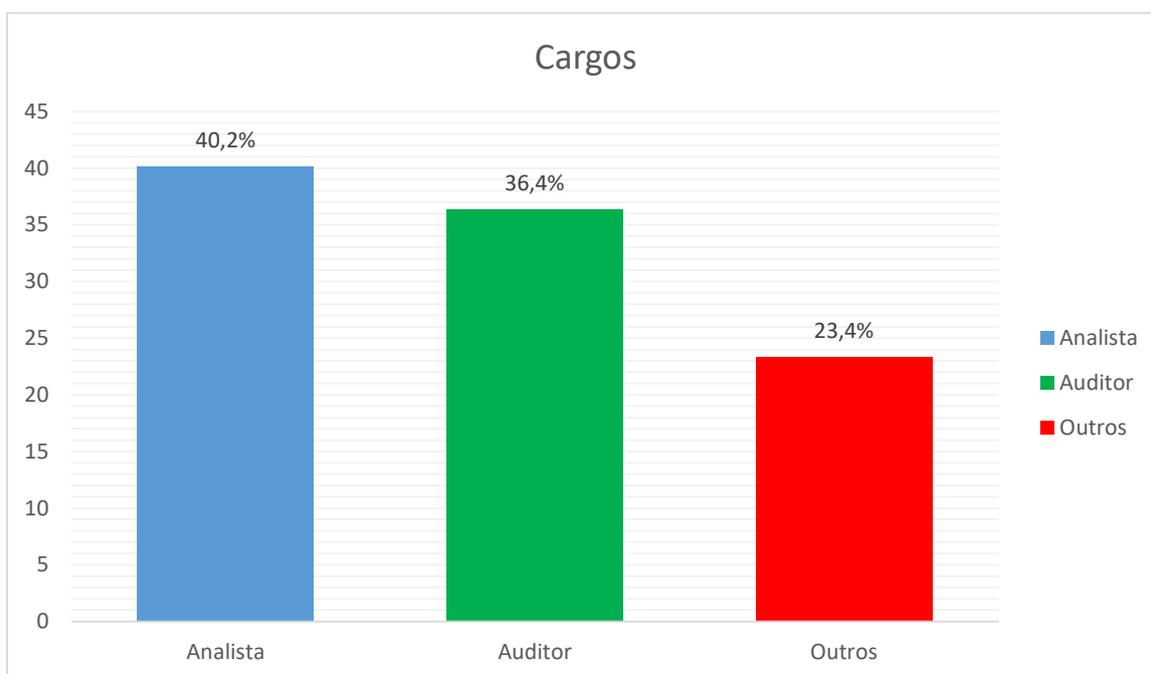
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Figura 11 – Distribuição dos trabalhadores por faixa etária



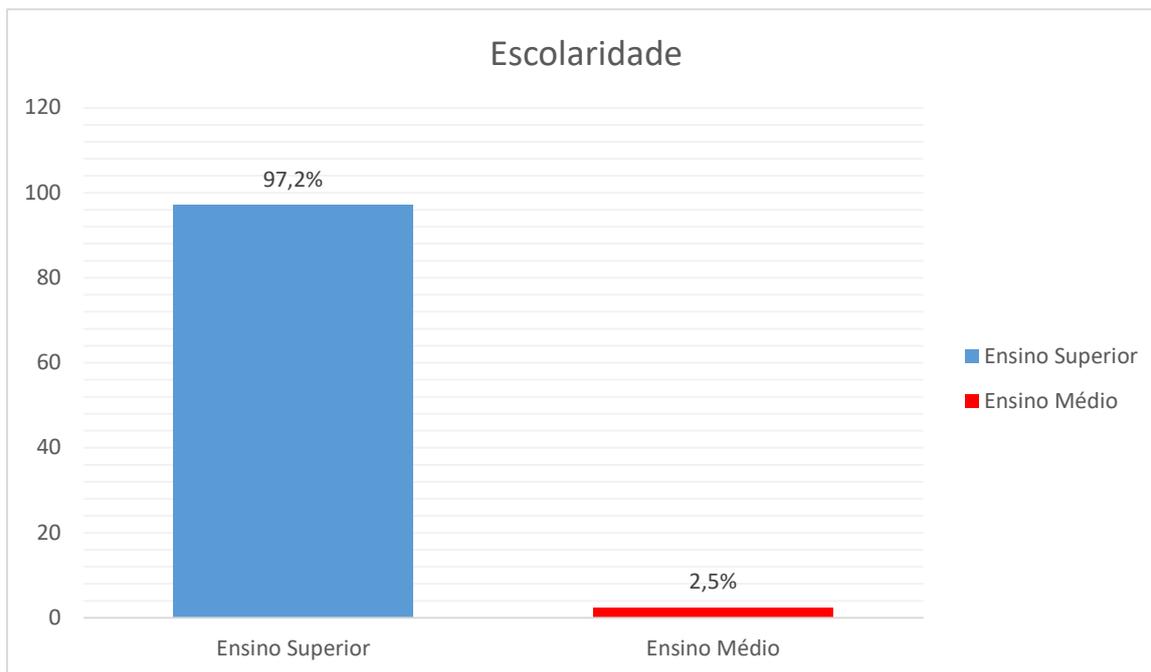
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Figura 12 – Distribuição de trabalhadores por ocupantes de cargo



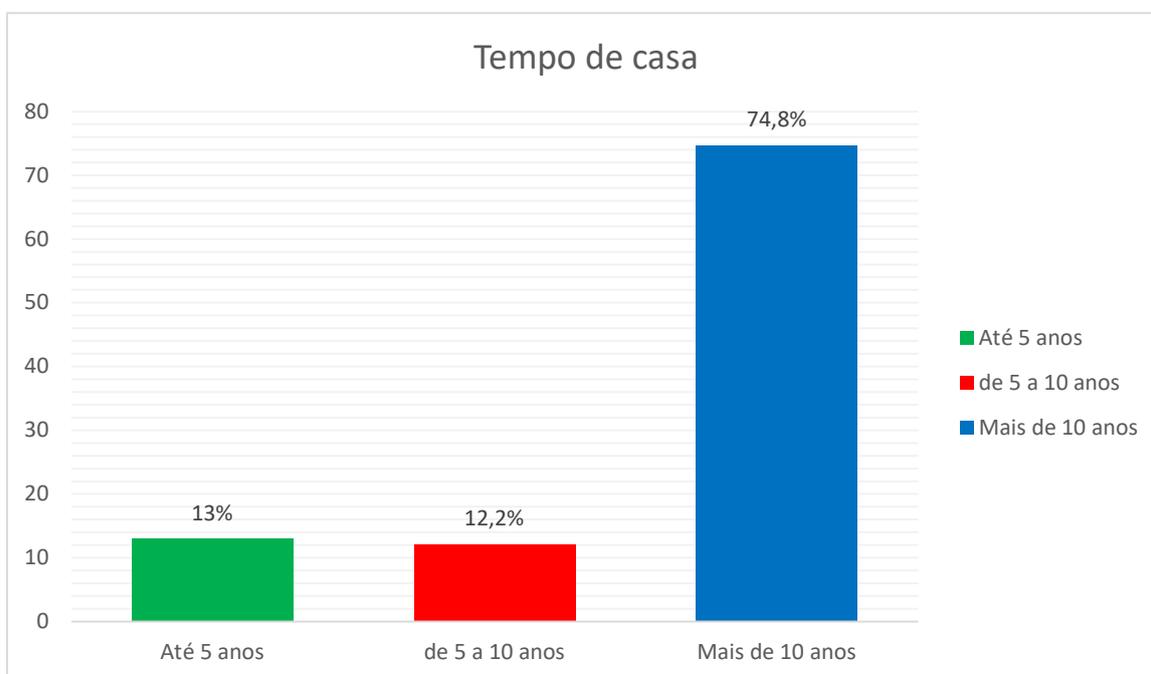
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Figura 13 – Distribuição dos trabalhadores por faixa de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Figura 14 – Distribuição de trabalhadores por tempo de serviço na instituição



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O ingresso nos cargos da carreira de auditoria ocorre mediante concurso público. A garantia de que não haverá outra forma de provimento originário está prevista no inciso I do artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Várias pesquisas apontam que o concurso público vem se reafirmando como opção para inserir no mercado de trabalho o jovem com ensino médio ou recém-formado. Pimentel (2007), em pesquisa realizada na região da grande Florianópolis, em Santa Catarina, envolvendo jovens formados em Psicologia, constatou que a participação em concursos públicos era percebida pelos pesquisados como estratégia promissora de inserção no mercado de trabalho. Seguindo a mesma linha, Krawulski (2004), pesquisando sobre a identidade profissional do psicólogo verificou que a prestação de concursos para vagas em órgãos públicos estavam entre os primeiros movimentos voltados à inserção profissional dos sujeitos pesquisados.

Fontoura (2010), em pesquisa realizada em unidade da Instituição de diferente região, analisou as razões pelas quais profissionais de nível superior prestam concursos para ingresso na carreira de auditoria, no serviço público federal. A autora relata o binômio remuneração e estabilidade como os aspectos que os candidatos mais procuram no setor público. Explica que o emprego público é visto como possibilidade de garantir melhores condições de remuneração e de trabalho quando se está em início de carreira, e que o ingresso (a aprovação e a nomeação) é visto pelos candidatos aprovados como mérito próprio e uma recompensa pelo esforço dispendido. Os concursos também possibilitariam o redirecionamento da carreira profissional, devido à conjuntura do mercado de trabalho ou em função de escolha pessoal. A autora também alega que os concursos para o provimento de cargos da área de fiscalização são os que mais atraem profissionais com nível superior.

Oliveira (2009) observa que a estabilidade na carreira é importante, bem como o preenchimento do cargo via concurso público, um instrumento legal à disposição da administração tributária para combater a corrupção. No entanto, argumenta que os candidatos deveriam se sentir atraídos ao ingresso no serviço público fundamentalmente pela importância das funções atribuídas ao cargo e pela integridade esperada de suas condutas, o que requer disponibilizar maiores informações aos candidatos ainda na fase que antecede a realização do certame. Isso porque não é o sentido do trabalho que o exercício do cargo carrega ou a vocação para prestar um serviço público de qualidade que surgem como motivações para uma pessoa se candidatar às vagas a serem preenchidas mediante concurso público.

Corroborando esse entendimento a pesquisa de Silva (2004) que, entrevistando egressos dos cursos de Pedagogia, História, Administração, Direito e Odontologia, constatou que, para o grupo pesquisado, a expectativa de ingresso no serviço público era vista como uma alternativa

para lidar com o sentimento de insegurança diante da instabilidade observada no mundo do trabalho, e não como eventual opção escolhida em função da natureza do trabalho exercido naquele setor.

Albrecht (2010) pesquisou os sentidos do trabalho apresentados por candidatos graduados que se preparavam para concursos públicos e explica que, para os entrevistados, por unanimidade, o serviço público encontra-se relacionado a garantia de emprego e estabilidade. Para os entrevistados, a garantia de um emprego é mais importante do que eventual satisfação proporcionada pelo exercício das atividades laborais. A pesquisa apontou que o concurso público passa a ser visto como opção a partir do momento em que o graduado se frustra com o resultado de sua tentativa de inserção profissional, além de oferecer vários benefícios e, principalmente, a estabilidade. A autora pondera que a vida dos candidatos é marcada por uma desgastante e cansativa rotina de preparação, com muito estudo, pressão, cobrança, restrição na vida social e estresse. Constata-se, portanto, que os concursos que exigem mais dedicação e tempo de estudo são os que se referem ao provimento dos cargos pertencentes à Instituição Federal, ora pesquisada, que exigem nível superior completo: os cargos de Analista Tributário e de Auditor.

Fontoura (2010) aponta outros aspectos que influenciaram os entrevistados a optar especificamente pela Instituição, entre eles a possibilidade de movimentação de lotação em qualquer região do País e o *status* social atribuído à atividade em si, ao cargo de auditoria e ao órgão. Para a autora, o status seria resultado das notícias veiculadas que classificam a Instituição como de excelência e fato de os cargos de auditoria integrarem carreiras exclusivas do Estado.

Moriconi (2007) encontrou que, na totalidade dos estados brasileiros, os profissionais da área de fiscalização e auditoria e da área jurídica têm os maiores diferenciais público-privados, ou seja, essas carreiras são as que melhor remuneram no serviço público, e estão em um patamar bem acima da remuneração recebida por trabalhadores privados semelhantes no Brasil, o que parece corroborar os achados de Fontoura (2010).

Por outro lado, Ramos (2007), em pesquisa por meio de análise empírica e econométrica da base de dados de concurso público para a área bancária, realizado em 2003, reunindo as provas de 232.771 candidatos inscritos, destacou, entre outras, quatro variáveis como determinantes para um desempenho considerado bom: um excelente nível de escolaridade; acesso a informações, cultura e educação; disponibilidade de tempo aplicado aos estudos e estado civil que se aproxima do tipo solteiro.

Embora a pesquisa de Ramos (2007) tenha sido restrita a um concurso na área bancária, é possível admitir que o perfil por ele identificado possa ser também encontrado nos candidatos

aprovados nos concursos da área de auditoria realizados para o ingresso do servidor aos quadros de servidores da Instituição: alto nível de escolaridade, facilidade para obter informações, cultura e educação, maior tempo disponível para os estudos e alto nível de renda familiar.

Na próxima seção, apresentam-se, de forma destacada, os resultados referentes à aplicação do questionário TQWL-42. Contudo, a discussão desses resultados seguirá nas seções subsequentes, quando da apresentação das classes de discursos encontradas.

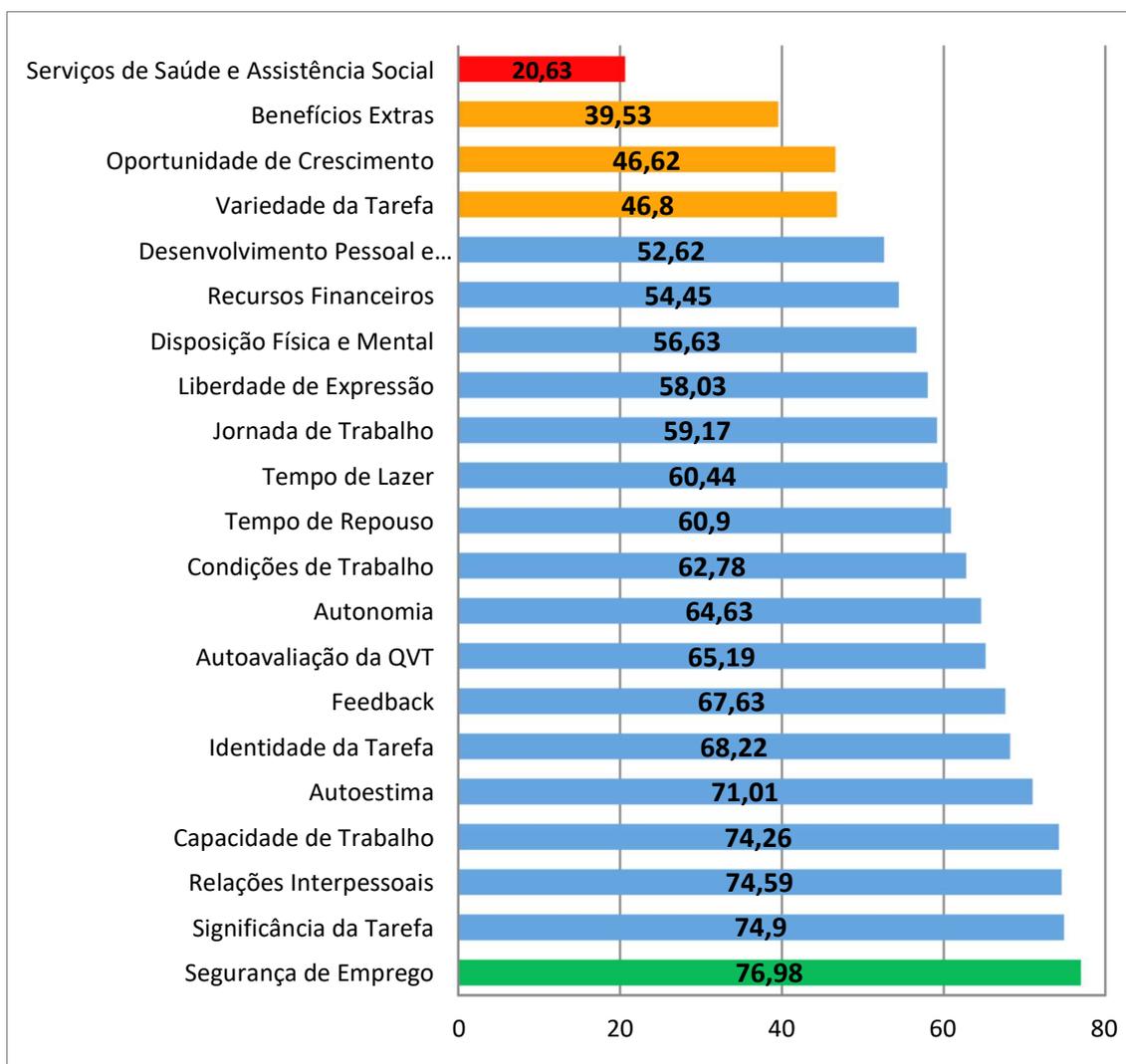
4.2 Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica do TQWL-42 e das classes de discursos

4.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho e o TQWL-42

Os resultados referentes à aplicação do questionário TQWL-42, desenvolvido por Pedroso (2010) para a determinação da QVT, estão aqui representados. Conforme sugerido pelo referido autor, apresenta-se, igualmente, a média dos escores transformados para uma escala de 0 a 100.

Para apresentar os resultados dos dados coletados por meio da aplicação do questionário TQWL-42, foi elaborada a Figura 15. Acatou-se a sugestão de Timossi *et al.* (2009), e os resultados dos Aspectos foram enquadrados na escala de classificação de qualidade de vida no trabalho proposta por esses autores.

Figura 15 - Classificação dos Aspectos de QVT - pesquisa geral



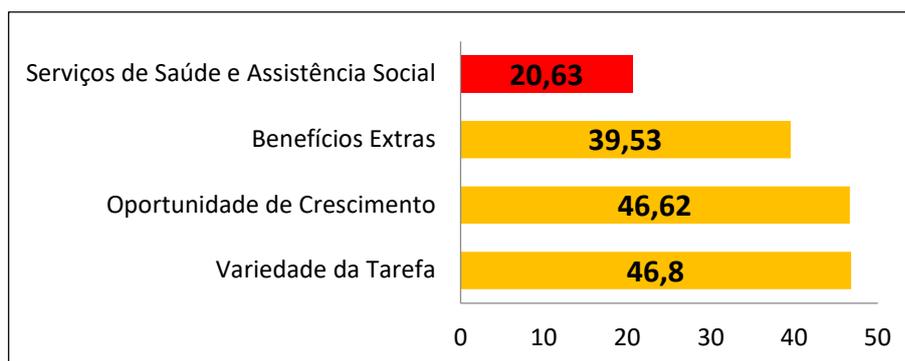
Legenda: ■ Muito insatisfatório ■ Insatisfatório ■ Satisfatório ■ Muito satisfatório

Fonte: Elaborada pelo autor.

O indicador Serviços de Saúde e Assistência Social, pontuado como muito insatisfatório, apresentou valores entre 0 e 25. Os Aspectos Benefícios Extras, Oportunidade de Crescimento e Variedade da Tarefa foram considerados como insatisfatórios pelos respondentes, pois os valores encontram-se entre 25,01 e 50. A maior parte dos indicadores foi classificada como Satisfatória, com valores entre 50,01 e 75. A Segurança de emprego, a melhor pontuada, foi considerada como muito satisfatória.

A figura 16 apresenta um recorte que contempla apenas a pontuação alcançada pelos aspectos insatisfatórios.

Figura 16 - Pontuação dos aspectos insatisfatórios de QVT - pesquisa geral



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os serviços de assistência social e saúde integram a esfera biológica/fisiológica e abrangem os serviços médicos-odontológicos e psicossociais disponibilizados ao indivíduo. Os benefícios extras integram a Esfera Econômica e Política. A variedade da tarefa e a oportunidade de crescimento integram a Esfera Ambiental e Organizacional.

Na Tabela 2 apresenta-se um resumo da amplitude, do coeficiente de variação, média e desvio-padrão, agrupados por Esferas.

Tabela 2 - Médias, Desvio-Padrão, Coeficiente de Variação, Valor Mínimo e Máximo e Amplitude das Esferas de QVT

ESFERAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	AMPLITUDE
Psicológica e Comportamental	3,66	0,59	16,00	1,13	5,00	3,88
Sociológica e Relacional	3,58	0,58	16,25	1,50	5,00	3,50
Econômica e Política	3,30	0,58	17,48	1,13	4,88	3,75
Ambiental e Organizacional	3,24	0,60	18,36	1,25	5,00	3,75
Biológica e Fisiológica	3,12	0,58	18,69	1,00	5,00	4,00

Fonte: Elaborada pelo Autor

A Tabela 2 indica como a menor média a Esfera Biológica/Fisiológica, que abrange Serviços de saúde e assistência social, pois obteve a menor pontuação, conforme já relatado. A Esfera Psicológica/Comportamental, com a maior média, abrange dois Aspectos que tiveram boas médias, a saber: Autoestima e Significância da Tarefa.

Observa-se que a Esfera Ambiental e Organizacional apresenta o maior valor de desvio-padrão (0,60), e as Esferas Biológica/Fisiológica, Econômica/Política e Sociológica/Relacional, o menor valor de desvio-padrão (0,58). O maior valor de desvio-padrão aponta para sua distribuição, está mais distante da média, e o menor valor aponta para uma distribuição de desvio-padrão mais próximo da média.

Em relação aos Coeficientes de variação de todas as Esferas observadas, registraram-se 15% e 30%, o que indica uma média dispersão.

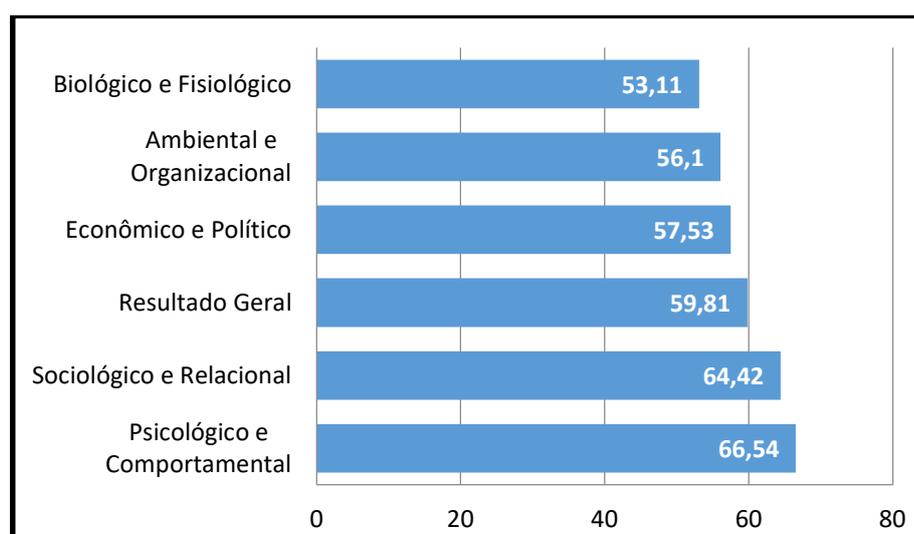
Quanto à amplitude, quanto menor for o seu valor, menor dispersão apresentará a Esfera correspondente. Dessa forma, a Esfera Sociológica Relacional apresenta menor dispersão, quando comparada às demais Esferas.

A Figura 17 foi elaborada com o objetivo de facilitar a visualização dos dados, apresentando-se, segundo a sugestão de Timossi *et al.* (2009), os resultados das Esferas enquadrados na escala de classificação de QVT proposta por aqueles autores.

4.2.1.1 Desempenho das Esferas e Resultado Geral

A figura 16 representa o resultado geral da avaliação da QVT dos servidores, bem como os desempenhos das esferas.

Figura 17 - Classificação das Esferas de QVT



Legenda: ■ Muito insatisfatório ■ Insatisfatório ■ Satisfatório ■ Muito satisfatório

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se que todas as Esferas de QVT enquadram-se como satisfatórias, pois seus valores encontram-se na faixa de 50 a 75. O Resultado Geral para todas as Esferas apresenta um valor de 59,81 para a QVT, classificado como satisfatório. A pesquisa atribuiu o pior desempenho à esfera biológica/fisiológica, e o melhor, à esfera psicológica/comportamental. As esferas sociológica/relacional, econômico/política e ambiental/organizacional encontram-se entre esses extremos.

A Tabela 3 apresenta a classificação das esferas, utilizando-se a escala de Timossi *et al.* (2009).

Tabela 3 - Classificação do resultado geral e do desempenho das esferas

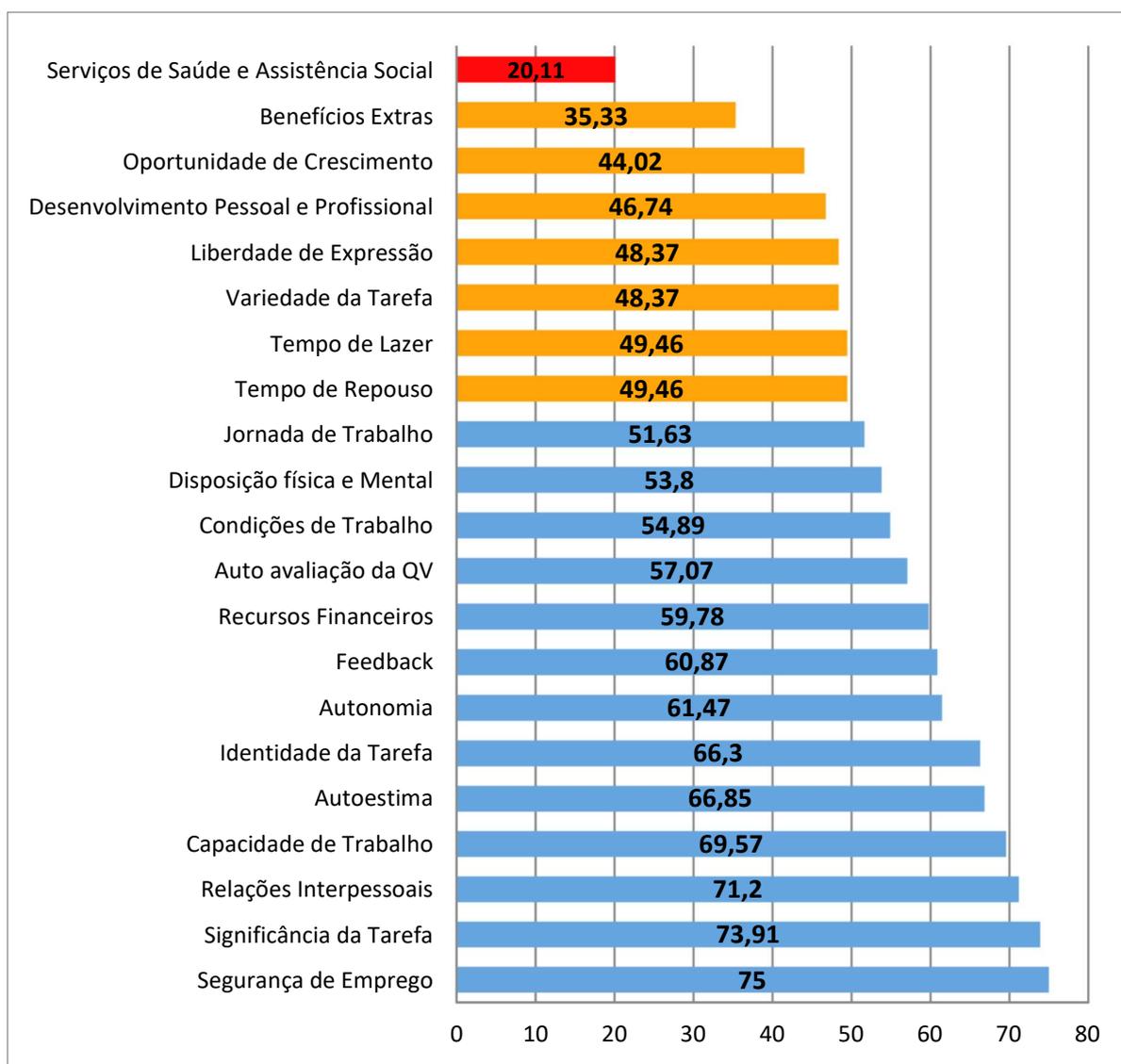
Pontuação	Esfera	Resultado	Tendência
53,11	Biológica/fisiológica	Satisfatório	Para neutro/insatisfatório
56,10	Ambiental/organizacional		
57,33	Econômica/política		Para neutro
64,42	Sociológica/relacional		
66,54	Psicológica/comportamental		
59,81	Resultado Geral		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base na Tabela 3, verifica-se que, neste estudo, tanto o Resultado Geral quanto as esferas alcançaram resultados satisfatórios, distribuídos entre a tendência neutra (esferas econômica/política, sociológica/relacional e psicológica/comportamental) e a tendência para neutro/insatisfatório, para as esferas biológica/fisiológica e ambiental/organizacional.

Por meio do tratamento dos dados coletados, tornou-se possível apresentar os resultados específicos da QVT para a Unidade Beta, conforme Figura 18. Esses resultados serão contrastados com os resultados da pesquisa qualitativa, uma vez que os participantes das entrevistas são lotados nessa Unidade.

Figura 18 - Classificação dos Aspectos de QVT para a Unidade de Beta



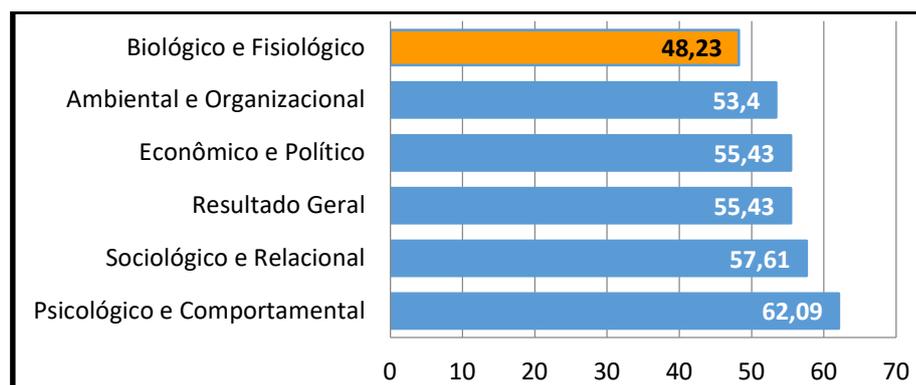
Legenda: ■ Muito insatisfatório ■ Insatisfatório ■ Satisfatório ■ Muito satisfatório

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme se observa na Figura 18, o Aspecto Serviços de Saúde e Assistência Social é considerado como muito insatisfatório pela amostra, pois seus valores encontram-se entre 0 e 25. Os aspectos Tempo de Repouso, Tempo de Lazer, Variedade da Tarefa, Liberdade de Expressão, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Oportunidade de Crescimento e Benefícios Extras são considerados como insatisfatórios, e apresentam valores de 25 a 50. A maior parte dos aspectos enquadra-se como satisfatória.

A Figura 19 representa os desempenhos das esferas e o resultado geral da avaliação da qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos que participaram do estudo na Unidade Beta.

Figura 19 - Classificação das Esferas de QVT – Unidade Beta



Legenda: ■ Muito insatisfatório ■ Insatisfatório ■ Satisfatório ■ Muito satisfatório

Fo te: Elaborada pelo autor.

Observa-se que a maioria das Esferas de QVT foi enquadrada como satisfatória, uma vez que seus valores se apresentam na faixa de 50 a 75. O Resultado Geral para todas as Esferas apresenta um valor de 55,43 para a qualidade de vida no trabalho, valor este classificado como satisfatório. A Esfera Biológica e Fisiológica foi enquadrada como insatisfatória.

O estudo aponta que o mais alto desempenho correspondeu à esfera psicológica/comportamental, com valor de 62,09, e o mais baixo, à esfera biológica/fisiológica, mensurado em 48,23. Entre esses extremos, situaram-se os desempenhos das esferas sociológica/relacional, econômica/política e ambiental/organizacional.

A Tabela 4 apresenta a classificação desses desempenhos em conformidade com a escala de Timossi *et al.* (2009).

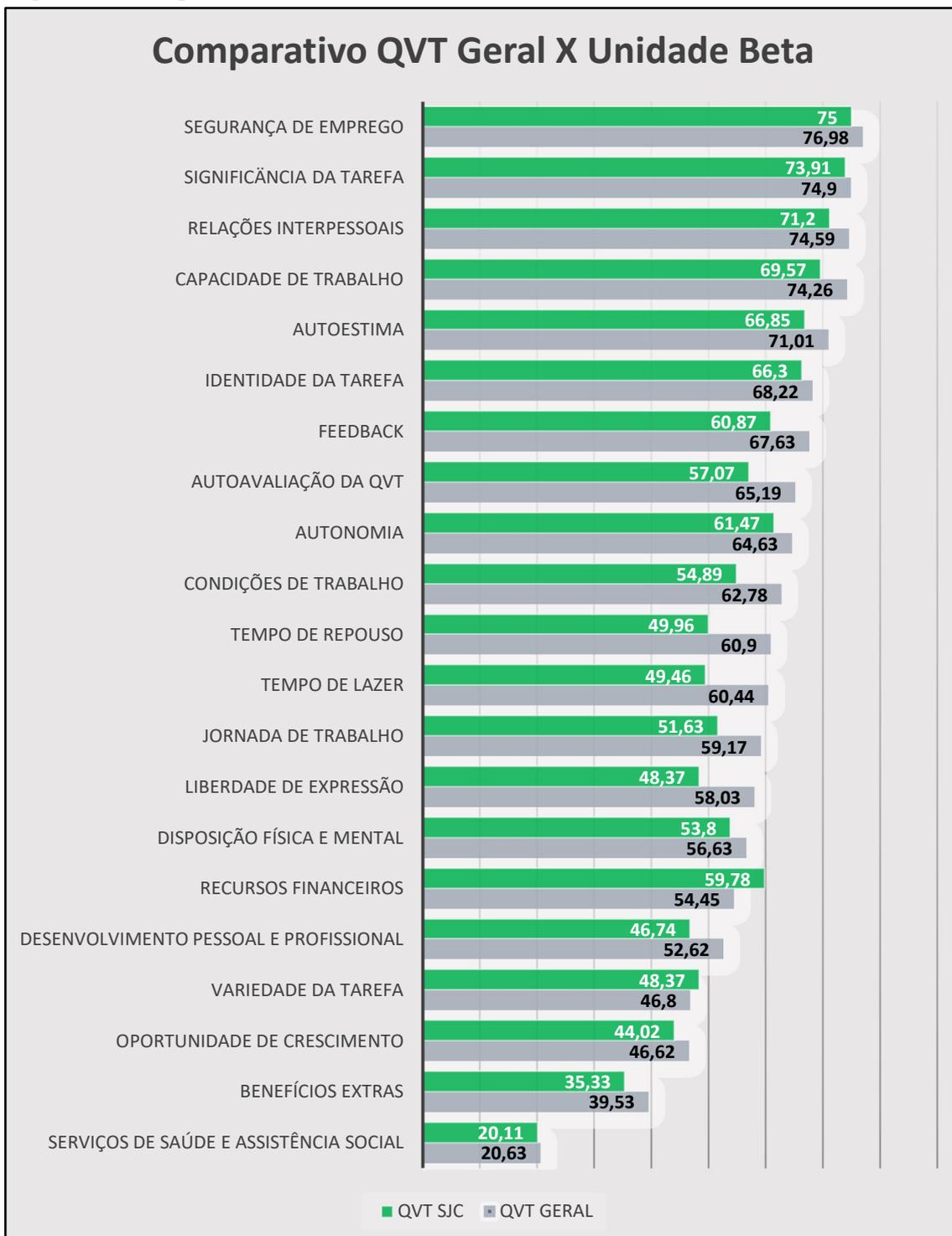
Tabela 4 - Classificação do resultado geral e do desempenho das esferas - Unidade Beta

Pontuação	Esfera	Resultado	Tendência
48.23	Biológica/fisiológica	Insatisfatório	Para neutro/satisfatório
53.4	Ambiental/organizacional	Satisfatório	Para neutro/insatisfatório
55.43	Econômica/política		
57.61	Sociológica/relacional	Satisfatório	Para neutro
62.09	Psicológica/comportamental		
55.43	Resultado Geral	Satisfatório	Para neutro/insatisfatório

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 20 apresenta o gráfico comparativo entre os resultados de QVT apontados na pesquisa geral e os resultados específicos de QVT da unidade Beta.

Figura 20- Comparativo entre os resultados da QVT Geral versus Unidade Beta



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nas seções que seguem, dá-se continuidade às análises dos resultados de QVT obtidos da aplicação do questionário TQWL-42 em conjunto com a apresentação das classes de discursos.

A ordem escolhida para apresentação das classes analisadas teve início com a classe 2 (Querer Ajuda), que apresenta um contexto mais amplo das relações “servidor-organização do trabalho-trabalho real”, proporcionando sentimento de frustração, de medo e de insegurança, que se opõem à conquista da QVT.

Em seguida, a classe 5 (Percepção do Cargo), que apresenta o contexto “servidor-cargo-trabalho real”, contexto este percebido pelos servidores por meio de sentimentos de insatisfação, descontentamento, desmotivação e medo, que também não contribuem para a realização da QVT. Posteriormente, analisa-se a classe 1 (Ambiente de Trabalho) em que se apresentam as condições idealizadas da relação “servidor-fatores estruturantes-trabalho ideal”. Nessa classe, as narrativas apontam para sentimentos de bem-estar que favorecem o surgimento da QVT.

Na sequência, a classe 3 (Relação entre Servidor e QVT), em que surgem as condições de mal-estar na relação “servidor-QVT para os entrevistados-QVT para a Instituição”.

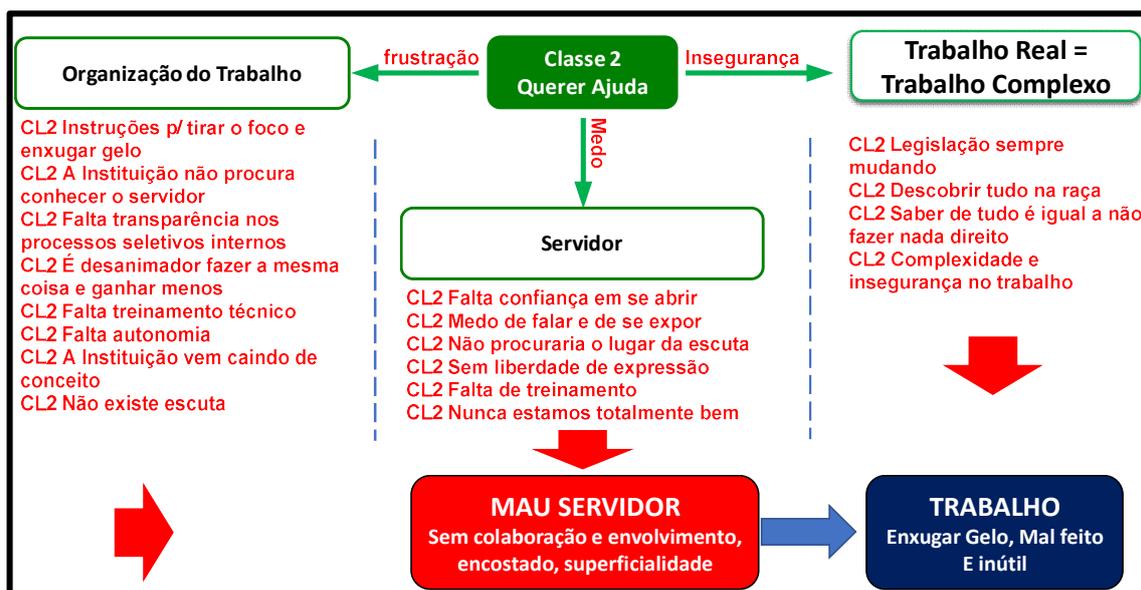
Por último, a classe 4 (Sociedade e Instituição) e o antes e o depois da relação entre “servidor-Instituição-Sociedade”, novamente conspirando para o surgimento das condições esperadas pelos entrevistados para ocorrência da QVT. Portanto, são as classes 1 e 4 que mais interessam a este estudo, pois nelas são encontradas as representações sociais dos servidores em relação ao objeto QVT. As classes 2, 5 e 3 representam a oposição à QVT, ou seja, as condições que precisariam ser eliminadas para que um nível adequado de QVT pudesse ser alcançado pela Instituição.

Buscou-se, com essa ordenação, conhecer gradualmente o campo pesquisado, relacionando as compreensões objetivas e subjetivas presentes nas RS da qualidade de vida no trabalho.

4.2.2 Classe 2 – Querer Ajuda.

A classe 2 representa 22.79% do *corpus*, e as palavras que mais contribuíram para sua constituição foram: nada, querer, ajuda, direito. Apresenta a relação entre dois objetos que compõem a QVT sob a ótica dos servidores: o trabalho real e sua complexidade, a organização do trabalho e sua falta de efetividade e o servidor público, o humano dotado de sentimentos, de expectativas. Esse ser humano nem sempre está bem, tendo, muitas vezes, necessidade de buscar ajuda interna ou externa, mas que apresenta receio de se submeter a essa ajuda (ver Figura 21).

Figura 21 - Mapa Cognitivo da Classe 2 – Querer Ajuda

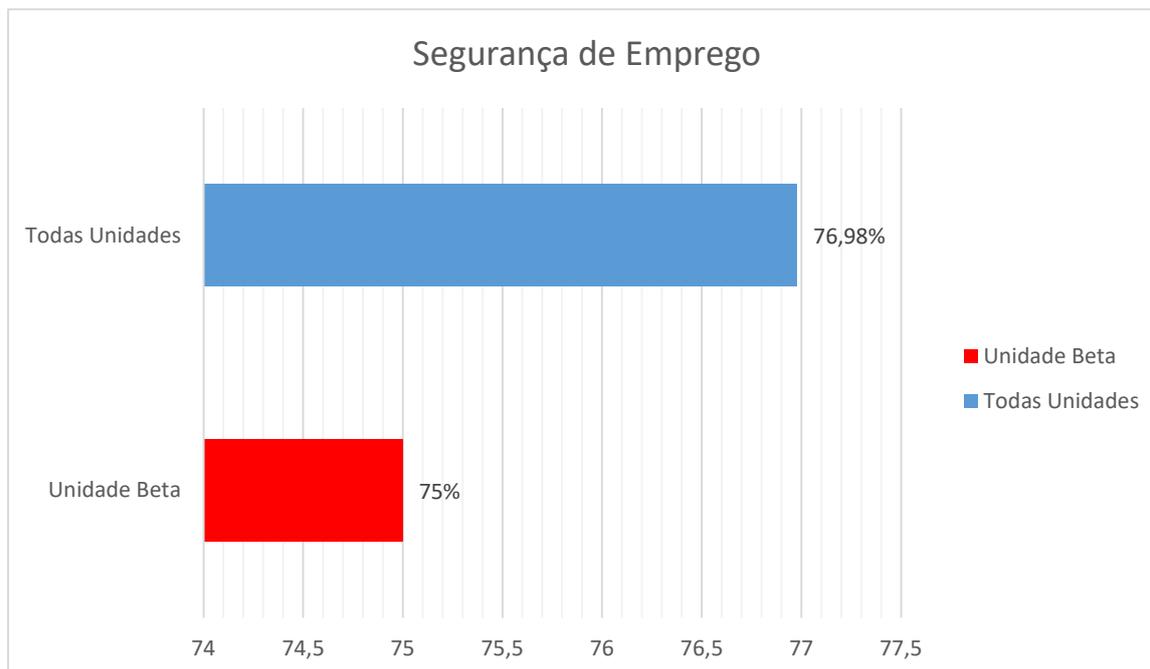


Fonte: Dados da Pesquisa (elaborada pelo autor).

Conforme a Figura 20 aponta, o indicador de melhor desempenho, tanto para o conjunto das unidades (resultados QVT Geral) quanto para a Unidade Beta, foi a Segurança de Emprego, que apresentou a maior média (75), considerada satisfatória com tendência para muito satisfatória. Esse comparativo que se refere ao indicador Segurança de Emprego está apresentado na Figura 22.

Garcia (2007), em estudo realizado com 205 servidores, encontrou resultados semelhantes, embora tenha se utilizado de instrumento diverso do TQWL-42 para avaliar a QVT. A estabilidade no serviço, que se equipara ao indicador Segurança de Emprego, foi considerada como a principal razão para uma boa QVT pela maioria dos respondentes daquela pesquisa. No estudo de Mansano (2015), a Segurança de Emprego foi a maior média (81,05), e na pesquisa de Pinto, Pedroso e Pilatti (2014) foi a segunda maior média (76,75).

Figura 22 – Comparativo do Indicador Segurança de Emprego



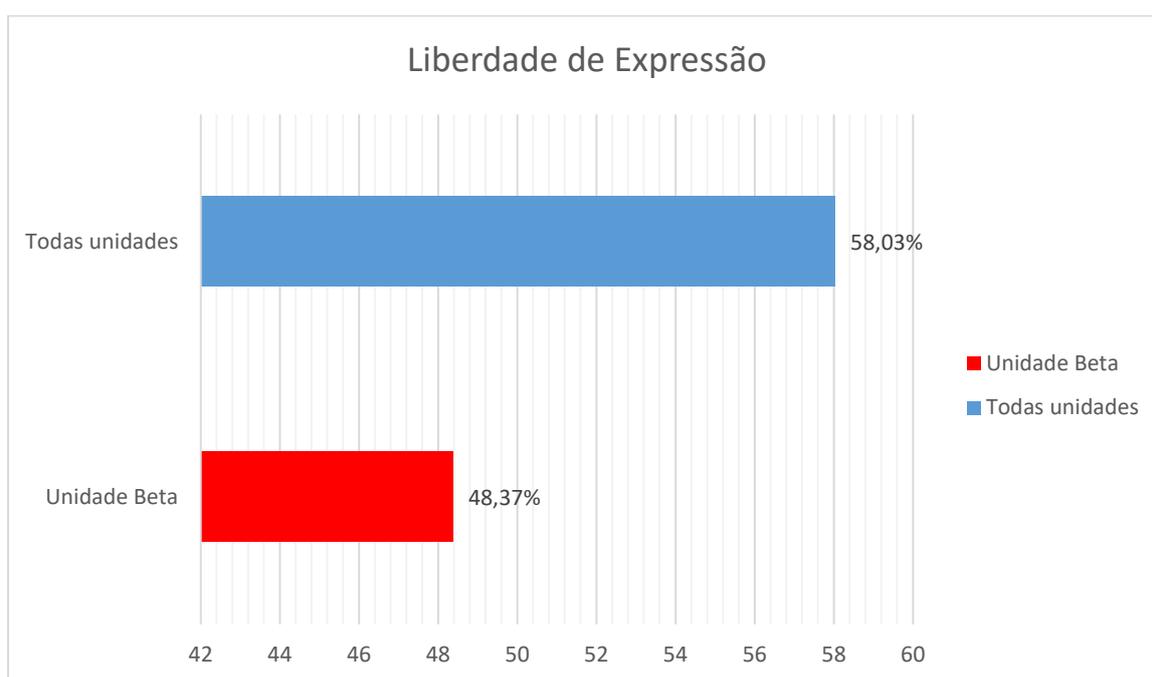
Fonte: Dados da Pesquisa (elaborada pelo autor).

Sanchez (2015) observou, em sua pesquisa envolvendo professores universitários, uma diferença favorável na QVT, quando eles são mais bem remunerados e apresentam estabilidade empregatícia, ou seja, trabalham sob regime estatutário. Para esse autor, a segurança no emprego garantida pela estabilidade produz reações psicoemocionais favoráveis, permitindo ao trabalhador melhor planejamento de vida pessoal e satisfatória tranquilidade na execução do serviço. Contudo, a ausência da estabilidade no trabalho produz nos docentes incerteza e medo, que acabam por submetê-los a maiores pressões, tanto por parte das chefias e dos colegas, quanto por parte dos seus alunos. Mansano (2015) salienta que, apesar da estabilidade do servidor público ser criticada por alguns autores, fica claro nos resultados de diversas pesquisas que ela é um dos fatores que mais amplamente favorece a QVT dos servidores, pois permite sua segurança profissional. Além disso, a estabilidade no cargo não é uma garantia vitalícia. O servidor público, mesmo tendo adquirido estabilidade após 3 anos de efetivo exercício no cargo, pode perdê-lo por Processo Administrativo Disciplinar ou por Sentença Judicial transitada em julgado, desde que garantidos o direito ao contraditório e à ampla defesa.

Quanto ao indicador Liberdade de Expressão, apresentado na Figura 23, os resultados, considerando-se a totalidade dos respondentes, resultou na média 58,03, considerada satisfatória com tendência neutra. Resultados similares foram encontrados por Lima (2014) - média (59,09), Mansano (2015) - média (59,45) e Pinto, Pedrosa e Pilatti (2014) - (58,00). A

Unidade Beta apresentou média 48,37, considerada insatisfatória com tendência neutro/satisfatória. Esse resultado difere também das respostas encontradas por Garcia (2007): a maioria dos entrevistados afirmou se sentir à vontade para demonstrar sentimentos, experiências e ideias, mesmo discordando de seus superiores, sem medo de represálias, pois a chefia dá abertura para que seus servidores apresentem sugestões em quase todas as ocasiões.

Figura 23 – Comparativo do Indicador Liberdade de Expressão



Fonte: Dados da Pesquisa (elaborada pelo autor).

Smith e Lock (1980, *apud* MANSANO, 2015) estabelecem que servidores públicos percebem seus cargos desfavoravelmente, quando não lhes é permitida liberdade de expressão ao realizarem seus trabalhos.

Walton (1973) reconhece que o trabalhador deve ter o direito de discordar das visões e decisões de seus chefes hierárquicos sem que estes o impeçam, ameacem ou o repreendam (TIMOSSI, PEDROSO, BRUNO, *et al.*, 2009).

A classe 2 foi influenciada pela narrativa do participante 13, que pontua a ausência de liberdade de expressão, a falta de treinamento e a falta de transparência nos processos seletivos internos.

Eu informei que o setor estava muito mal gerido e simplesmente me pediram para sair, olha que absurdo. [...] Eu fui repreendido e tive que me retratar para evitar problema. [...] Se você começar a colocar o dedo nas coisas erradas (excesso de burocracia e má gestão) eu acredito que você pode ter uma

represália. [...] A gente descobre tudo na raça, perguntando, e isso não é boa prática de gestão. Você deixa o poder na mão de uma pessoa e aquela pessoa sai e como é que tudo fica? (Participante 13, analista tributário, sexo masculino, 45 anos de idade e com 15 anos de tempo de serviço).

As narrativas apontam para reclamações, falta de equidade para servidores de diferentes cargos e falta de benefícios extras. A estabilidade é vista como necessária, mas também como aquela protege o mau servidor. Há relatos de que a instituição vem caindo de conceito ao longo do tempo e que existe uma sensação de que todas as medidas e as instruções são feitas para distrair a equipe e tirar o foco daquilo que é essencial, o que resulta em um serviço inútil e pouco produtivo.

Há relatos sobre complexidade do trabalho e sobre insegurança em sua execução, principalmente devido ao fato de a legislação ser complexa e sofrer contínuas alterações, e também devido à falta de especialização do servidor que executa as tarefas e que precisa saber um pouco de tudo.

Algumas pessoas defendem que todo mundo tem que saber de tudo. Eu acho que saber de tudo acaba não se fazendo nada direito, dada a complexidade do que precisa ser feito. Acabamos fazendo muito trabalho operacional. [...] O trabalho não é bem equacionado e vai impactar no resultado. A legislação é muito complexa e está sempre mudando. (Participante 7).

Nessa classe, os entrevistados falaram da inexistência da escuta, embora tenham apontado para a existência de uma ajuda interna, de um espaço de escuta oficialmente formalizado. Trouxeram relatos sobre a falta de confiança, do receio de se abrir de forma sincera, e sobre o fato de que a Instituição não procura conhecer o servidor, por isso não sabe se ele está satisfeito, não sabe de seus sentimentos ou do dia a dia de seu trabalho.

A gente nunca está totalmente bem nem totalmente mal. Tem fase que a gente afunda mais. Já teve fase em que eu estive muito mal e eu procurei ajuda externa. [...] Ajuda interna aqui tem. Tem um espaço de escuta. Eu não sei se eu mesmo estando em uma fase ruim se eu estaria disposto a procurar esse lugar da escuta. Eu acho que não (Participante 7).

O *Querer ajuda* representa o coletivo de servidores vivenciando a falta de confiança, o medo de se expressar, a falta de autonomia e problemas com a falta de treinamento. Esses fatores proporcionam problemas nas relações hierárquicas e no crescimento profissional. Esse coletivo depara uma organização do trabalho que não oferece o adequado suporte, não se apropria do conhecimento produzido pelos trabalhadores (uma vez que não os escuta) e não permite a replicação do conhecimento (uma vez que não oferece treinamento nas condições adequadas). Assim, enfrentar o trabalho real, dinâmico e complexo só pode produzir sentimento

de insegurança em sua realização. Decorre desses motivos, a representação de que não há QVT nessas condições.

Essa classe aponta para uma situação paradoxal. Os entrevistados retratam a inexistência da escuta embora, identifiquem a existência de uma ajuda interna, de um espaço de escuta oficialmente formalizado. Contudo, os entrevistados trouxeram relatos sobre a falta de confiança, do receio de se abrir de forma sincera, e afirmam que a Instituição não procura conhecer o servidor.

Lancman (2011) analisa a necessidade de uma escuta voltada para quem executa o trabalho, para apreender e compreender as relações de trabalho, sendo preciso entender o trabalho e explicá-lo, considerando-se também a qualidade das relações que ele propicia. A recomposição das regras da organização do trabalho só seria permitida por meio da capacidade de pensar a reapropriação da inteligência destruída pelo trabalho e a reconstrução da subjetividade. Esse autor preleciona que a possibilidade de confrontar opiniões e a criação de um espaço público de discussão permitiriam democratização das relações de trabalho associadas à produção de um novo conjunto de regras. A Psicodinâmica recomenda que a escuta se realize de forma coletiva e que se desenvolva a partir de um processo de reflexão coletiva, realizado em um espaço público de discussão. Tal reflexão possibilita ao sujeito a reapropriação da realidade do trabalho, bem como a mobilização necessária para realização de mudanças no sentido de atenuar o sofrimento no trabalho e torná-lo mais saudável. Alguns requisitos são necessários, na prática em psicodinâmica do trabalho: deve-se observar a autenticidade da palavra dentro dos grupos e requer-se o engajamento efetivo dos pesquisadores.

Dejours (2011) recomenda que as empresas possibilitem a existência de um espaço público onde seja permitido que os trabalhadores compartilhem suas vivências, um espaço que possibilite a experiência da elaboração coletiva do sentido no trabalho. O resultado obtido no processo de elaboração compartilhada das vivências viria a se consubstanciar em um relatório construído pela equipe que conduziu a enquete e seria validado pelos grupos de discussão, permitindo sua disseminação e possibilitando o confronto com novos pontos de vista. O autor argumenta que a criação de espaços organizacionais, onde o reconhecimento pelos pares propicie a expressão do saber-fazer, teria efeitos positivos para o engajamento dos sujeitos. Haveria, pois, renovação do desejo de decorrência do prazer, advindo do reconhecimento, em relação à conformidade com as regras do ofício e à singularidade da contribuição do sujeito.

Observa-se que o Espaço de Escuta oficializado pela Instituição pesquisada vem apresentando queda gradativa no número de atendimentos, pois iniciou o ano de 2015 com 84 atendimentos individuais e encerrou o ano de 2018 com apenas 19 atendimentos. Os discursos

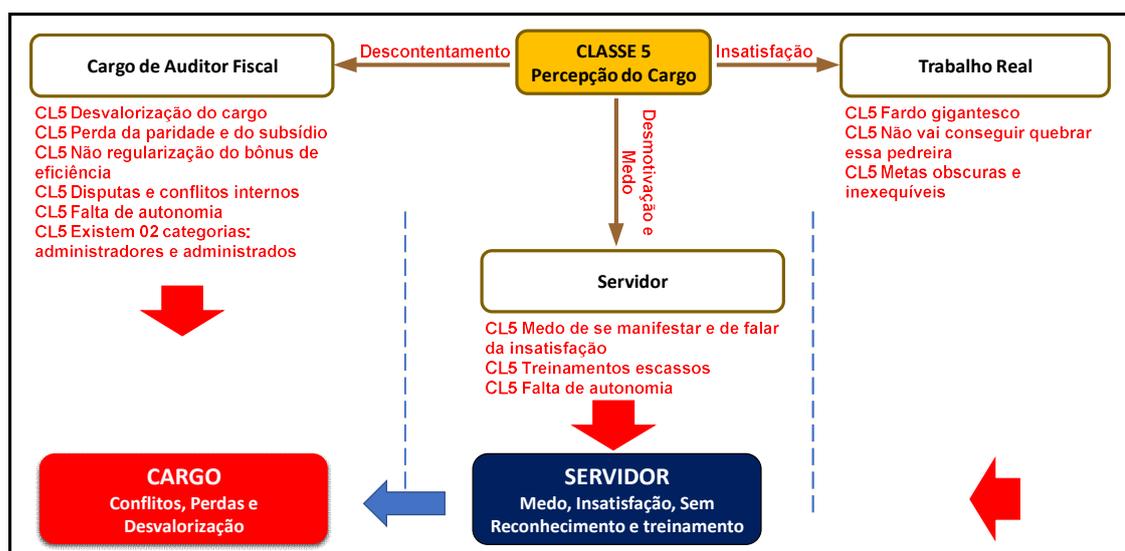
analisados demonstram a existência da falta de confiança em se abrir de forma sincera. Consideram que a Instituição, de fato, não estaria interessada em conhecer o que aflige os servidores.

Na sequência, continuando a análise, será abordada a Percepção do Cargo.

4.2.3 Classe 5 – Percepção do Cargo

A classe 5 representa 19.85% do *corpus*, e as palavras que mais contribuíram para sua constituição foram: cargo, perceber, posição, chefia, auditor, fiscal.

Figura 24 - Mapa Cognitivo da Classe 5 – Percepção do Cargo

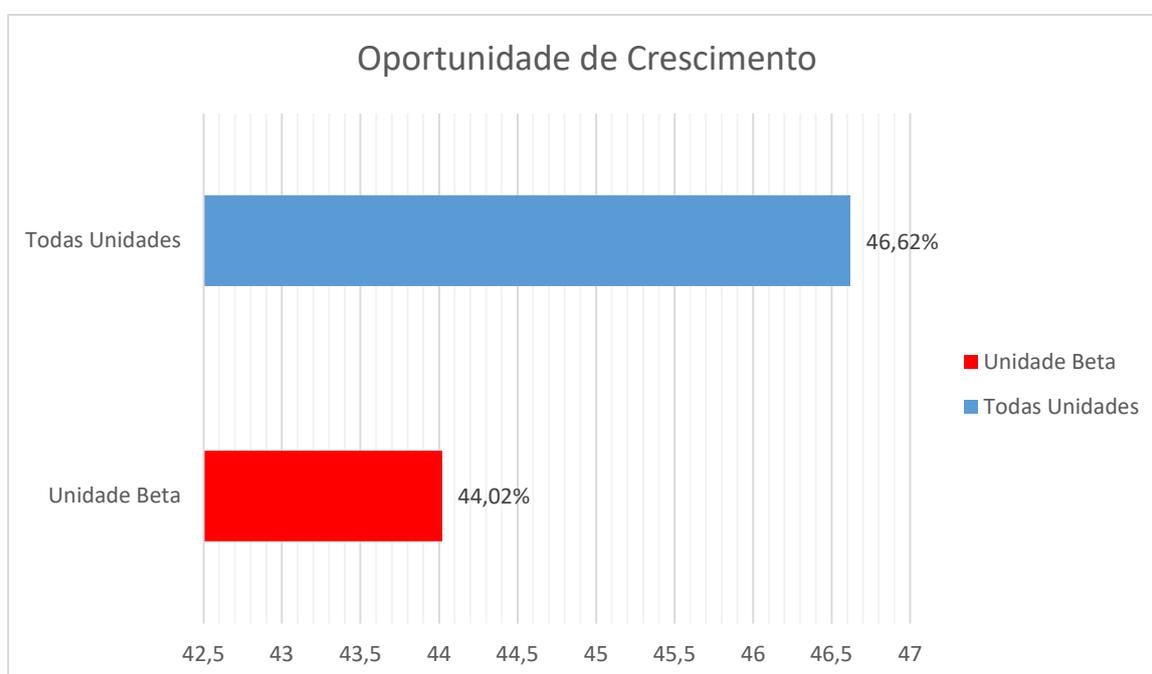


Fonte: Dados da pesquisa (elaborada pelo autor).

As narrativas apontam para fontes de mal-estar no trabalho. Os entrevistados relatam a existência de disputa interna entre os cargos de auditor e de analista tributário, ambos pertencentes à carreira de auditoria, e apontam que essa separação representa uma barreira no desenvolvimento pessoal. Referem também a existência de um certo receio ou de um medo maior que inibe as pessoas de manifestarem suas insatisfações. Denotam a existência de insatisfação no trabalho forçando aposentadorias precoces, tão logo atinjam as condições para o exercício desse direito. Os treinamentos são escassos e, ainda assim, as melhores oportunidades são disponibilizadas aos auditores.

Ao avaliar o aspecto Oportunidade de Crescimento, os resultados de Mansano (2015) apontam para média 57,04, considerada satisfatória com tendência neutra. Pinto, Pedroso e Pilatti (2014) e Lima (2014) encontraram respectivamente as médias 51,56 e 53,74, ambas consideradas satisfatórias com tendência para neutro/insatisfatório. Nos resultados aqui encontrados (ver Figura 25), a média, considerando o total dos respondentes, foi de 46,62, e a média da Unidade Beta foi de 44,02, ambas resultando em nível insatisfatório com tendência para neutro/satisfatório. Esse aspecto está associado ao oferecimento, pela Instituição, de plano de carreira ou de possibilidade de que o trabalhador possa ser promovido de cargo.

Figura 25 – Comparativo Indicador Oportunidade de Crescimento



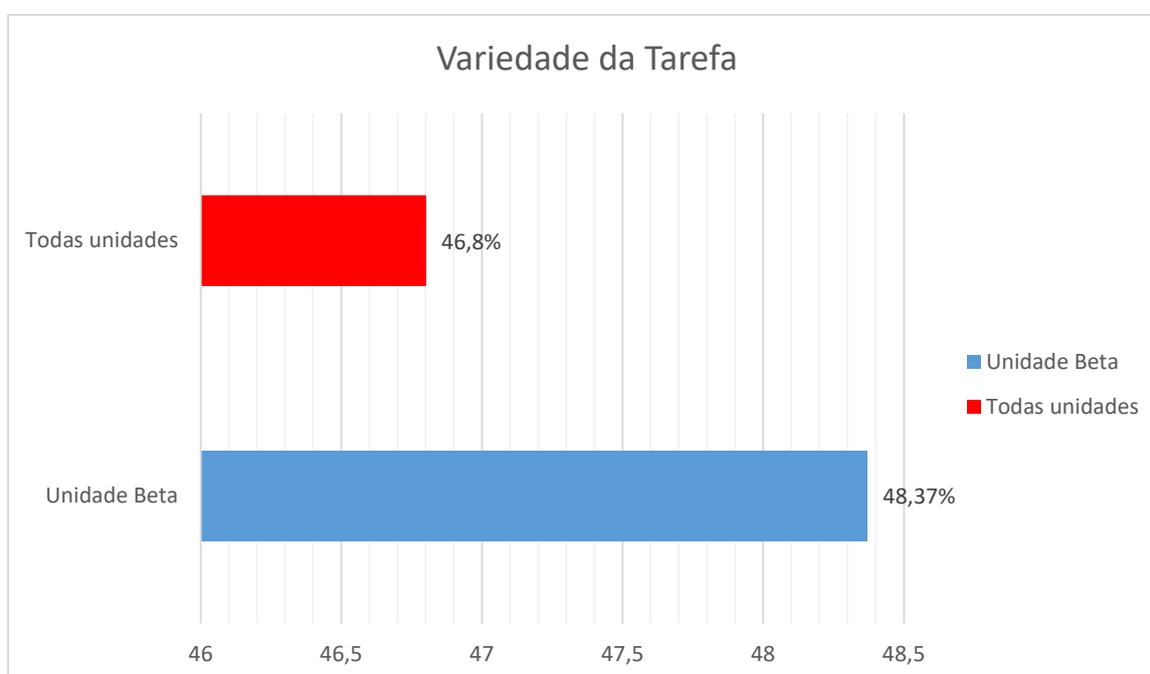
Fonte: Dados da pesquisa (elaborada pelo autor).

Pela análise do perfil da amostra em relação ao tempo de trabalho junto à Instituição, verificou-se que 74,8% dos servidores já têm mais de 11 anos, e boa parte destes, mais de 20 ou 30 anos. Trata-se de servidores que já se encontram na última classe e no último padrão para fins de promoção ou progressão no cargo. Assim, para esses servidores de fato não há perspectivas de atendimento desses requisitos.

O indicador Variedade da Tarefa apresentou média 46,80 para o total dos respondentes e média 48,37 para os respondentes da Unidade Beta, conforme Figura 26. Esses resultados são considerados insatisfatórios com tendência para neutro/satisfatório. Os estudos de Pinto, Pedroso e Pilatti (2014) encontraram resultados semelhantes, com média 46,61 para o mesmo

indicador. A Variedade da Tarefa refere-se à frequência com que o servidor considera monótono o seu trabalho e seu nível de satisfação em relação à variedade de atividades que realiza no exercício de seu cargo. Hackman e Oldham (1975, *apud* PEDROSO, 2010) consideram esse indicador como uma das cinco dimensões essenciais do trabalho. Reconhecê-lo implica considerar que um emprego requer variedade de atividades na execução do trabalho; portanto, o servidor deve utilizar diferentes talentos e habilidades. A maioria dos respondentes da Unidade Beta considera esse item como insatisfatório, observando-se certa monotonia na execução de suas atividades.

Figura 26 – Comparativo Indicador Variedade da Tarefa



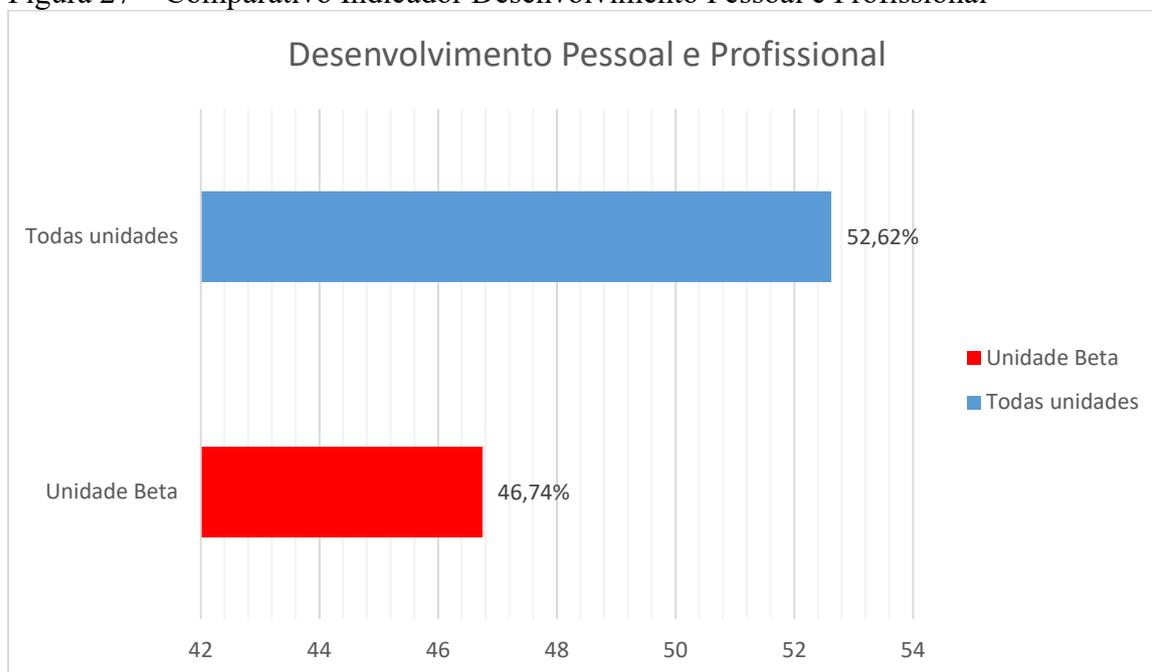
Fonte: Dados da Pesquisa (2laborado pelo autor).

O indicador Desenvolvimento Pessoal e Profissional apresentou média 52,62, considerando-se o total dos respondentes, conforme demonstra a Figura 27. Esse resultado é similar ao obtido nos estudos de Lima (2014): média 54,65, satisfatória com tendência para neutro/insatisfatório. Contudo, considerando-se os respondentes da Unidade Beta, a média obtida foi 46,74, considerada insatisfatória com tendência para neutro/satisfatória.

Verifica-se, portanto, que servidores em início de carreira encontram-se estimulados para participar de ações de capacitação, de cursos de especialização, publicação de artigos científicos, ou para serem instrutores em curso de formação. Tais iniciativas como fator estimulante a progressão ou promoção na carreira, com vantagens financeiras. Contudo, uma

vez que os servidores, pelo tempo de permanência na Instituição, já se encontram no último padrão da classe Especial, esse estímulo desaparece.

Figura 27 – Comparativo Indicador Desenvolvimento Pessoal e Profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (Elaborado pelo autor)

As narrativas apresentadas pela classe 5 trazem à tona, a baixa valorização do cargo de auditor, sendo esta desvalorização persistente no decorrer dos anos, acumulando perdas como a paridade (remuneração idêntica entre ativos e aposentados) e o subsídio (espécie de remuneração equiparada à carreira da magistratura).

O participante 15 relata a existência de duas qualidades de auditores: os administrados e os administradores, sendo as posições gerenciais ocupadas, em sua maioria, por auditores. Para esse entrevistado, os administradores se sentem como pertencentes a outra Instituição. Em sua narrativa, aponta para sentimentos de descontentamento e desmotivação associado a um desejo maior de autonomia. Também relata que os treinamentos gerenciais são escassos e raros, sendo a natureza do cargo de auditor essencialmente técnica.

(...) Existem questões não resolvidas e isso traz um descontentamento e uma desmotivação enorme. (...) Há um sentimento de que você vai se aposentar e não vai conseguir quebrar essa pedreira. (...) Existe um desejo de maior autonomia no trabalho e metas claras e exequíveis. (Participante 15).

O participante 11 argumenta que a cada dia, surgem novos procedimentos e novos sistemas, sendo escassos os treinamentos e que percebe, ao longo dos anos, a desmotivação crescente dos servidores.

(...) Cada vez mais as coisas são jogadas e você tem que lidar com coisas novas e com novos sistemas. Os treinamentos são poucos. Eu já pleiteei treinamento, mas não foi concedido. Isso desmotiva. (...) Ao longo dos anos, as pessoas estão mais desmotivadas. (Participante 11).

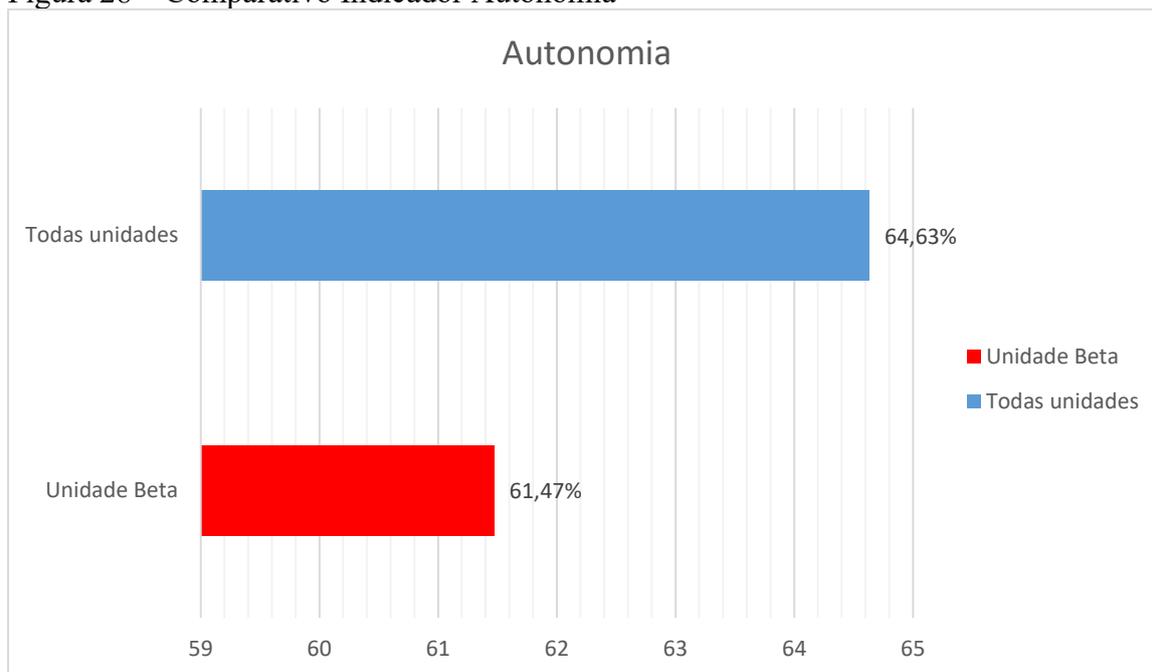
A *Percepção do cargo* apresenta a existência de disputa interna entre os cargos de auditor e de analista tributário, ambos pertencentes à carreira de auditoria. Ferreira (2011) analisa que relações socioprofissionais de trabalho conflituosas causam sob a ótica dos trabalhadores mal-estar no trabalho. Por outro lado, essa disputa interna entre cargos denota uma disputa por atribuições e competências, que produz desgaste, mina a confiança e promove o desprestígio e falta de respeito mútuo, entre os ocupantes de ambos os cargos. Segundo Dejours *et al.* (2009) o desdobramento do sofrimento em direção à saúde passa pela instância coletiva e pela instauração de uma ética que possa assegurar os alicerces de confiança recíproca e o reconhecimento de todo o coletivo do trabalho que possa fortalecer as identidades dos trabalhadores, respeitados em seus sentimentos e capacidades. Esse autor argumenta que sem esse processo, não poderá haver uma construção de um sentido para o trabalho na vida mental do indivíduo e sem esse sentido, será impossível a mobilização conjunta de inteligência e de sentimentos promotores da criatividade e da sublimação.

Essa disputa também se relaciona à falta de crescimento e de reconhecimento profissional, outra causa apontada como geradora de mal-estar ou sofrimento no trabalho. Resultados semelhantes foram encontrados por Arruda (2018) nos quais impasses e conflitos entre a equipe foram considerados pelos pesquisados como fontes de mal-estar e de sofrimento no trabalho.

As narrativas apontam para existência de um certo receio ou um medo maior que inibe as pessoas de manifestarem suas insatisfações. Frustração, aborrecimento, medo e sentimento de impotência, podem surgir como subprodutos relacionados ao sofrimento no trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009). O medo em relação ao trabalho, como fonte de mal-estar ou de sofrimento no trabalho, também foi encontrado nas pesquisas de Arruda (2018), entre eles, o medo em relação ao cenário político do país, o medo de desagradar e o medo de errar. A ansiedade, a insegurança e o medo são vivências intensas, permanentes, dolorosas e quase imperceptíveis, impondo ao trabalhador um estado de mal-estar que produz o sofrimento. (FERREIRA e MENDES, 2003).

A figura 28 apresenta o resultado do Indicador Autonomia, considerando todos os respondentes, 64,63%, e 61,47% considerando-se apenas os respondentes da Unidade Beta. Ambos os resultados são considerados satisfatórios, quando se observa apenas os resultados da pesquisa quantitativa. Contudo, estranhamente, nos discursos resultantes das entrevistas, os servidores apontam para um desejo de maior autonomia.

Figura 28 – Comparativo Indicador Autonomia



Fonte: Dados da Pesquisa (Elaborado pelo autor)

Há relatos de sentimentos de descontentamento e desmotivação associado a um desejo maior de autonomia. Esse discurso tem coerência com Arruda (2018), Castro e Caçado (2009), Dejours *et al.* (2009) e Bueno e Macedo (2012), pesquisadores que identificaram a vinculação do prazer à independência e à liberdade de expressão que o trabalhador dispõe para realizar o seu trabalho, proporcionando-lhe prazer no desempenho de suas tarefas. Arruda (2018) aponta que a percepção de autonomia e de liberdade para apresentar opiniões e ideias sobre o trabalho pode contribuir para a regulação da carga psíquica de trabalho.

Dejours *et al.* (2009) ensina que o trabalho é equilibrante quando permite a diminuição da carga psíquica. Caso contrário, se torna fatigante. Se a prática organizacional impõe um modo operatório prescrito e rígido, promotor do crescimento da carga psíquica, esse trabalho ou essa tarefa será fonte de sofrimento, produzindo a fadiga, a astenia e a patologia. Por outro lado, a existência de autonomia, refletida na possibilidade da liberdade de escolha de um

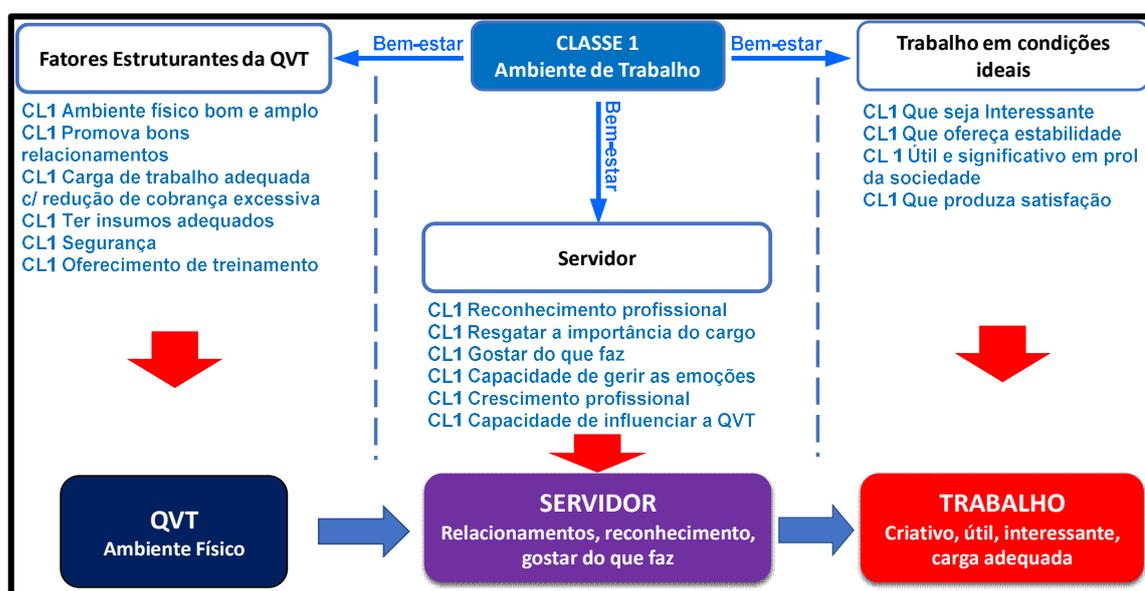
trabalho, possibilita a realização dos desejos e necessidades do trabalhador, revertendo-se o trabalho passa a ser fonte de satisfação, equilíbrio e prazer.

Em continuidade à análise, na sequência será abordado o tema Ambiente de Trabalho.

4.2.4 Classe 1 – Ambiente de Trabalho

A classe 1 representa 19.49% do *corpus*, e as palavras que mais contribuíram para sua constituição foram: qualidade de vida, estresse, relacionamento, gostar e ambiente.

Figura 29 - Mapa Cognitivo da Classe 1 – Ambiente de Trabalho



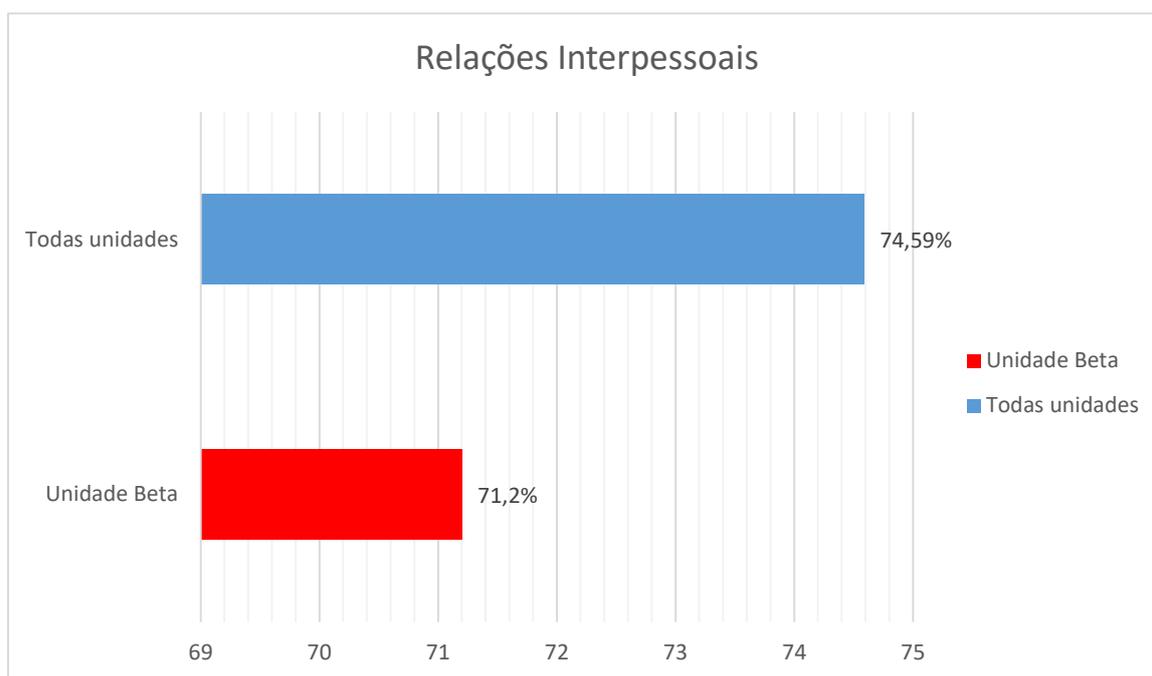
Fonte: Dados da Pesquisa (elaborada pelo autor).

Nesta classe foram abordadas as questões ligadas à QVT e que se relacionam com a conquista do bem-estar entre os servidores. As narrativas apontam para: (1) segurança no emprego, com a manutenção de estabilidade para o exercício do cargo; (2) necessidade do reconhecimento profissional por parte da Administração; (3) capacidade do servidor para influenciar diretamente a QVT; (4) existência dos insumos adequados para desenvolver as atividades; (5) possibilidade de executar um trabalho útil e significativo em prol da sociedade; (6) manutenção de um bom relacionamento com os colegas de trabalho; (7) a capacidade de gerir as próprias emoções, sendo o aspecto emocional mais importante que o aspecto físico; (8) uma carga de trabalho adequada, com redução da cobrança excessiva, pois uma carga de trabalho excessiva sem o tempo adequado para cumpri-la possibilita o cometimento de erros; (9) oferecimento de treinamento; (10) redução da carga de trabalho com estabelecimento de

limites ou metas factíveis; (11) melhoria do ambiente físico; (12) estímulo ao desenvolvimento humano, disponibilizando-se aos servidores a aprendizagem de coisas novas, para acompanhamento das mudanças; e, (13) volta da satisfação em executar as atividades necessárias ao exercício das funções, resgatando-se a importância do cargo.

A figura 30 retrata os resultados encontrados para o Indicador Relações Interpessoais. Na pesquisa quantitativa, ambos os resultados são superiores a 70% de nível de satisfação.

Figura 30 – Comparativo Indicador Relações Interpessoais



Fonte: Dados da Pesquisa (elaborada pelo autor).

O participante 3 considera como relevante que o servidor receba reconhecimento por parte dos administradores, tenha o material necessário para desenvolver a atividade e tenha um bom relacionamento com os colegas.

É você ter o reconhecimento dos administradores. [...] É também ser capaz de influenciar nessa qualidade. [...] É você ter o material necessário para desenvolver a atividade. [...] Eu considero como QVT a satisfação com o trabalho, é estar satisfeito com aquela atividade que você realiza (Participante 3).

Há que se destacar algumas narrativas que compõem esta classe:

Você pode estar fazendo um trabalho que seja muito interessante, desafiador e que goste, mas se... os relacionamentos forem ruins, você não tem QVT (Participante 11).

Eu acho que a QVT envolve diversos fatores que trazem satisfação para a pessoa. Tem a questão do relacionamento que envolve a questão de altos e baixos... você depende de várias pessoas (Participante 16).

É diminuir o estresse da cobrança excessiva. ... O que pesa no trabalho é o estresse de você estar insegura de fazer alguma coisa errada. (Participante 8).

O principal é fazer alguma coisa que independe de quanto eu ganho e que eu gostaria de continuar fazendo (Participante 17).

Os discursos característicos da categoria Ambiente de Trabalho estão demonstrados graficamente na forma de Mapa Conceitual (Figura 29), relacionando as crenças dos servidores relacionados à QVT, ao servidor e às condições ideais de trabalho.

O *Ambiente de Trabalho* diz respeito aos aspectos relacionados aos fatores estruturantes relacionados à QVT. As verbalizações dos servidores evidenciam a importância da matéria-prima e do suporte organizacional como condições de trabalho, para execução das tarefas (Ferreira, 2012; Maia, 2014). Os discursos enfatizam as questões relacionadas à necessidade de treinamentos para a padronização de condutas e procedimentos relativos aos aspectos da organização do trabalho. Ressaltam considerações acerca das relações socioprofissionais do trabalho, principalmente quanto às relações com os pares, indicando a necessidade da manutenção de bons relacionamentos com os colegas de trabalho. Os discursos analisados também transitam pelas questões do reconhecimento profissional e de crescimento profissional, e finalizam com a questão do sentido do trabalho.

Ferreira, Alves e Tostes (2009) consideram que uma abordagem preventiva de QVT possa ser operacionalizada desde que alguns requisitos estratégicos sejam observados. Um desses requisitos seria que a prática de QVT, além de considerar o homem como a figura central da gestão do trabalho, deveria considerar os trabalhadores como responsáveis principais pelos resultados alcançados, promovendo o reconhecimento individual e coletivo. Outros requisitos seriam: estimular a autonomia e a criatividade na realização das atividades e proporcionar a cooperação entre o grupo de trabalhadores, para seu desenvolvimento coletivo e individual e efetiva participação nas decisões afeitas ao bem-estar coletivo e individual.

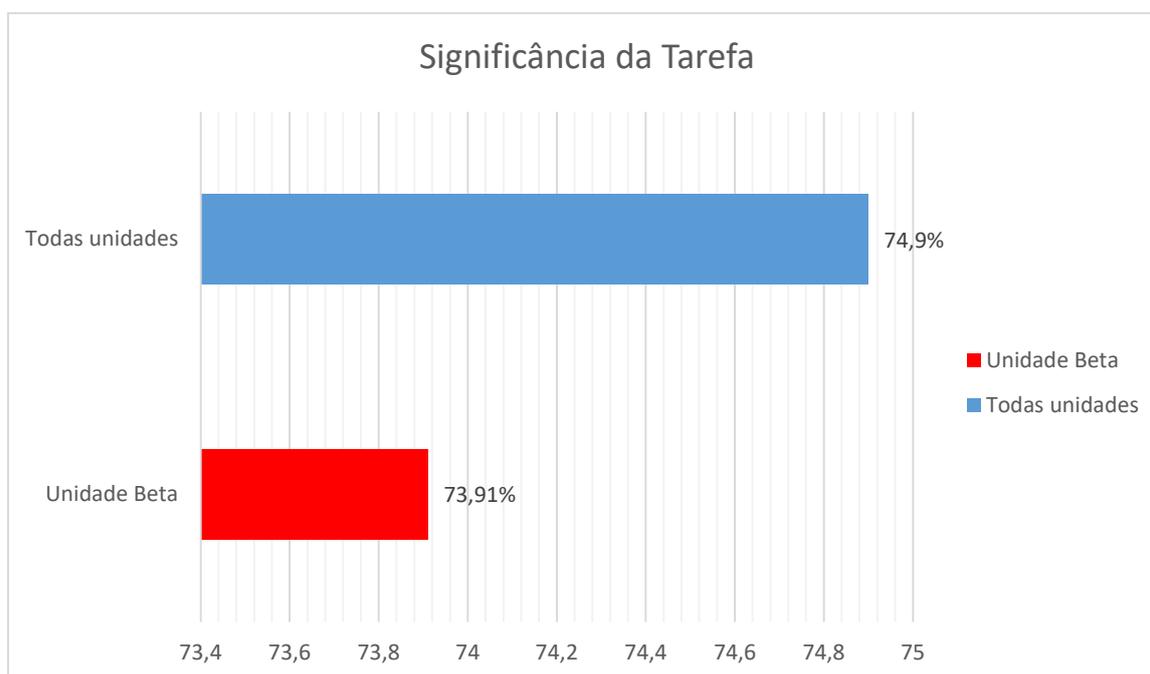
O sentido do trabalho, tão importante na formação e no desenvolvimento do processo identitário, não estaria mais atrelado à tradição ou à religião. Segundo Anjos (2016), a usurpação do sentido do trabalho é provocada pela alienação do trabalhador, que é promovida pela organização do trabalho. Taveira (2013), citando Hackman e Oldham, argumenta que um trabalho terá sentido para uma pessoa quando ela o considerar útil, legítimo e importante. Segundo a autora, o trabalho permite a construção de uma identidade para o sujeito, e possibilita

que esse mesmo sujeito seja socialmente reconhecido. Por meio do trabalho, o sentimento de utilidade social pode ser afluído, e tornam-se possíveis a emancipação e a evolução humana, por meio da potencialização de competências físicas e intelectuais.

Para Taveira (2013), o significado do trabalho é uma representação elaborada pelo trabalhador de forma individual, grupal ou social, considerando-se a tarefa executada e o contexto no qual o trabalho é realizado. O significado do trabalho será individual, quando o trabalhador se identifica com o trabalho como resultado da tarefa realizada, grupal, quando há sentimento de pertença a um coletivo organizado para a realização de um trabalho específico, ou social, considerando-se o sentimento de executar algo útil em prol da sociedade.

Na Figura 31, apresentam-se os resultados do Indicador Significância da Tarefa, tanto para o coletivo geral de respondentes, quanto para os respondentes da Unidade Beta. Ambos os resultados foram acima de 73%, considerados satisfatórios com tendência a muito satisfatório.

Figura 31 – Comparativo Indicador Significância da Tarefa



Fonte: Dados da pesquisa (elaborada pelo autor).

Taveira (2013) entende que a motivação, comprometimento, inovação e produtividade são gerados a partir do sentido que cada trabalhador dá ao seu trabalho. É importante entender o que é consensual para essa construção, a fim de facilitar a conciliação de interesses individuais e organizacionais como forma de produzir melhores desempenhos em ambos os aspectos. “É o

comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz” (MORIN, 2001, p. 9).

Os trabalhadores podem ter seus comportamentos alterados pela organização do trabalho, que pode fazer com que as atitudes dos trabalhadores sejam modificadas frente às funções executadas em relação a eles mesmos e à organização. Dessa forma, a organização do trabalho pode influenciar o sentido do trabalho e o modo como ele é representado pelo coletivo dos trabalhadores. Segundo Taveira (2013), a QVT pode ser utilizada como um instrumento para se intervir na organização do trabalho. Por meio da QVT é possível alcançar o comprometimento do trabalhador com o seu trabalho. No entanto, segundo a autora, isso seria possível somente se, juntos, trabalhadores e organização passassem a atribuir maior valor e sentido ao trabalho humano realizado.

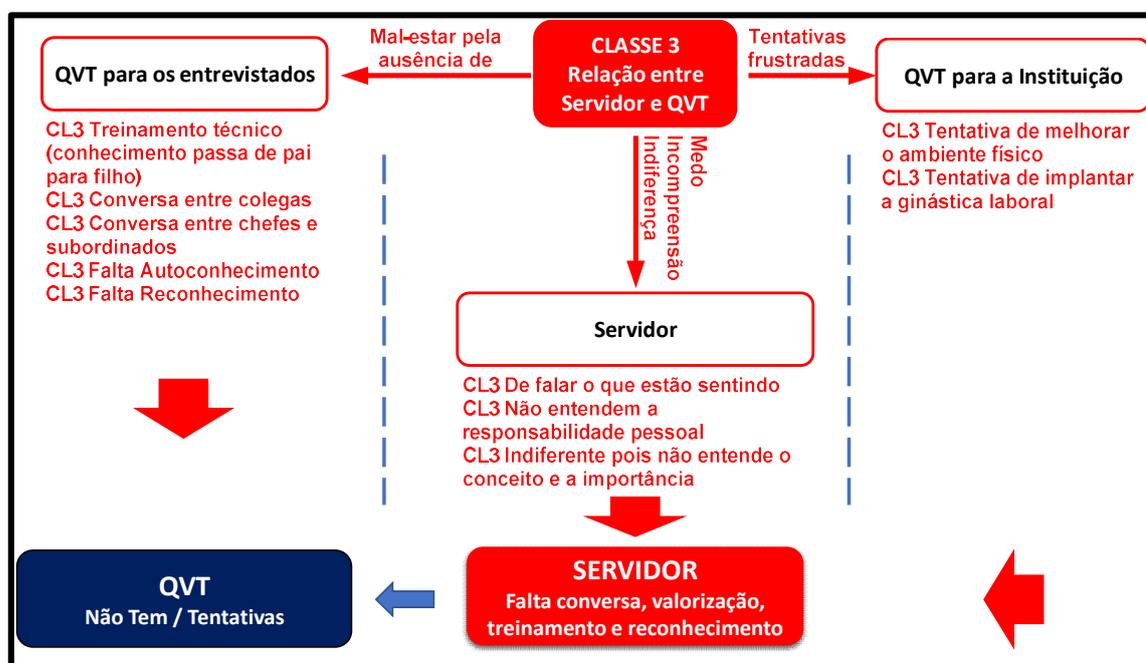
Continuando a análise, no próximo bloco aborda-se a Relação entre Servidor e QVT.

4.2.5 Classe 3 – Relação entre Servidor e QVT

A classe 3 apresenta a concepção de QVT relacionada mais fortemente às relações socioprofissionais, às condições e à organização do trabalho. Na perspectiva teórico-metodológica, contra-hegemônica e de viés preventivo, apresentada por Ferreira (2011), na implantação e consolidação da QVT, o foco deve recair na remoção de indicadores críticos que geram mal-estar ou sofrimento no trabalho.

A Figura 32 apresenta o mapa cognitivo das RS sobre a relação existente entre o servidor e a QVT, elaborado com base nas análises dos discursos dos servidores. Observam-se, em vermelho, as palavras que ligam o tema central aos núcleos das ideias representadas pelos textos que estão nas caixas de texto apresentadas na cor azul. As palavras em vermelho trazem a ideia de falta, de inexistência e de tentativas frustradas, condizentes com representações negativas configuradas pelos servidores pesquisados. Essas palavras relacionam-se a sentimentos de mal-estar no ambiente de trabalho, e tais indicadores precisam ser trabalhados e removidos do contexto laboral.

Figura 32 - Mapa Cognitivo da Classe 3 – Relação entre Servidor e QVT

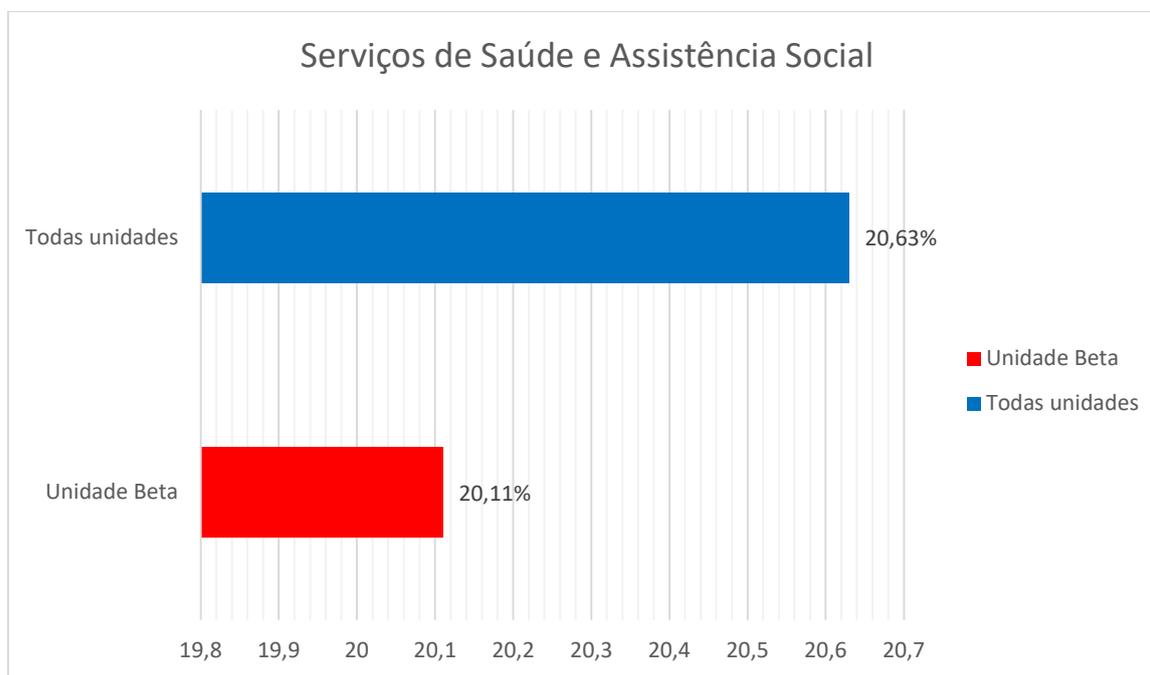


Fonte: Elaborada pelo autor.

A classe 3 representa 22,79% do *corpus*, e as palavras que mais contribuíram para a sua constituição foram: vida, qualidade, relação, ver, ainda, gente, ginástica e entender. A classe 3 foi influenciada pelas narrativas das participantes 4 e 20, ambas do sexo feminino, Analistas Tributários, com idade acima de 50 anos e com mais de 20 anos de tempo de serviço.

O indicador de pior desempenho foi Serviços de Saúde e Assistência Social, com média 20,63 para o total de respondentes e média 20,11 para a Unidade Beta, caracterizando para ambos os resultados o nível muito insatisfatório com tendência para insatisfatório, conforme demonstra a Figura 33. Nos estudos de Mansano (2015), esse indicador apresentou média 59,25, considerada satisfatória com tendência neutra. Pinto, Pedroso e Pilatti (2014) encontraram média 43,88 para esse indicador, considerado insatisfatório com tendência para neutro/satisfatório, e Lima (2014) encontrou média 36,41, insatisfatória com tendência neutra.

Figura 33 – Comparativo Indicador Serviços de Saúde e Assistência Social



Fonte: Dados da pesquisa (elaborada pelo autor).

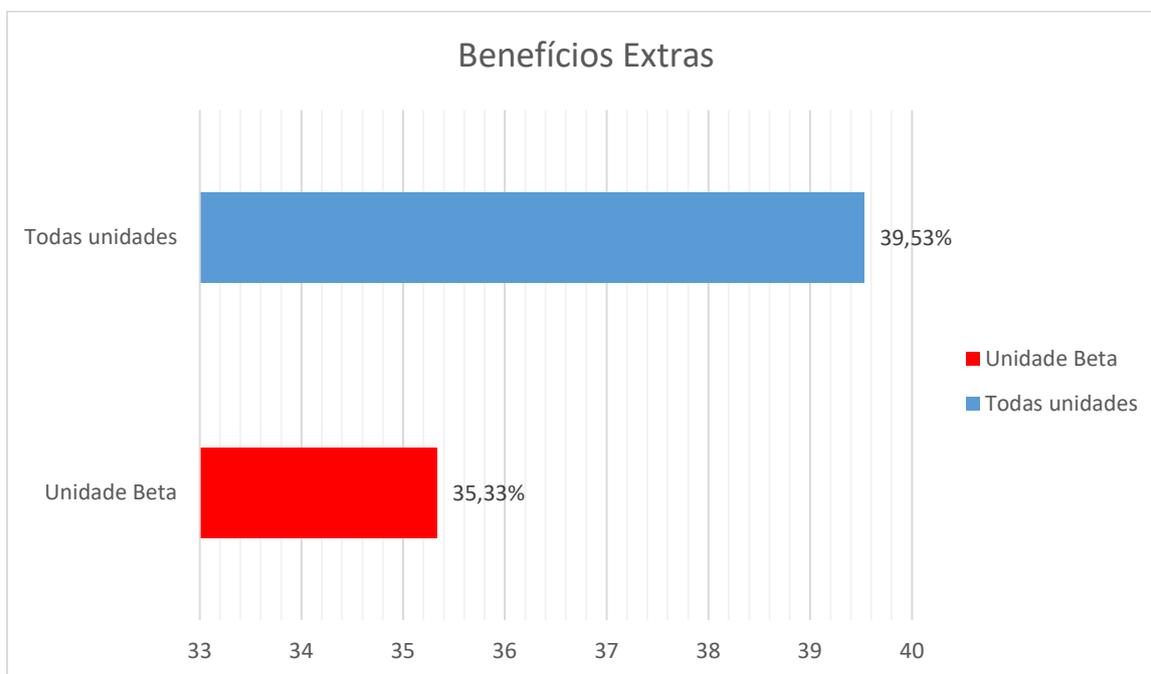
Observa-se que, apesar de a Instituição oferecer um benefício denominado assistência à saúde, ressarcindo para os servidores parte de suas despesas com plano de saúde e atendimento médico, e disponibilizando espaço público para acolhimento psicossocial, essas ações não são suficientes para promover a QVT, na opinião dos trabalhadores. Os aspectos Serviços de Saúde e assistência social e Benefícios extras, em tese, apresentam maior potencial de melhoria. Contudo, em se tratando de uma instituição governamental, verifica-se que não apresenta autonomia para oferecer melhores recursos aos seus servidores, nesse contexto.

Os resultados encontrados para o indicador Benefícios Extras foram: média 39,53 para o total de respondentes e média 35,33 para a Unidade Beta, conforme demonstra a Figura 34.

Esses resultados são semelhantes ao encontrado por Pinto, Pedroso e Pilatti (2014), que relataram média 43,11, com nível insatisfatório com tendência neutra. Mansano (2015) relatou, para esse indicador, média 50,20, nível satisfatório com tendência para neutro/insatisfatório, e Lima (2014) encontrou média 45,47, insatisfatório com tendência para neutro/satisfatório. Também falta à Instituição autonomia para promover ações de melhoria nesse indicador. A Instituição tem orçamento e verbas cuja destinação é prevista em lei, constituindo-se crime a aplicação irregular de verbas públicas, ficando pois impossibilitada de promover inovações no

sistema de recompensas que envolvam remunerações financeiras. Segundo Fernandes (1996), tal inovação, se aplicável, seria um ponto fundamental para apoiar a QVT, na organização.

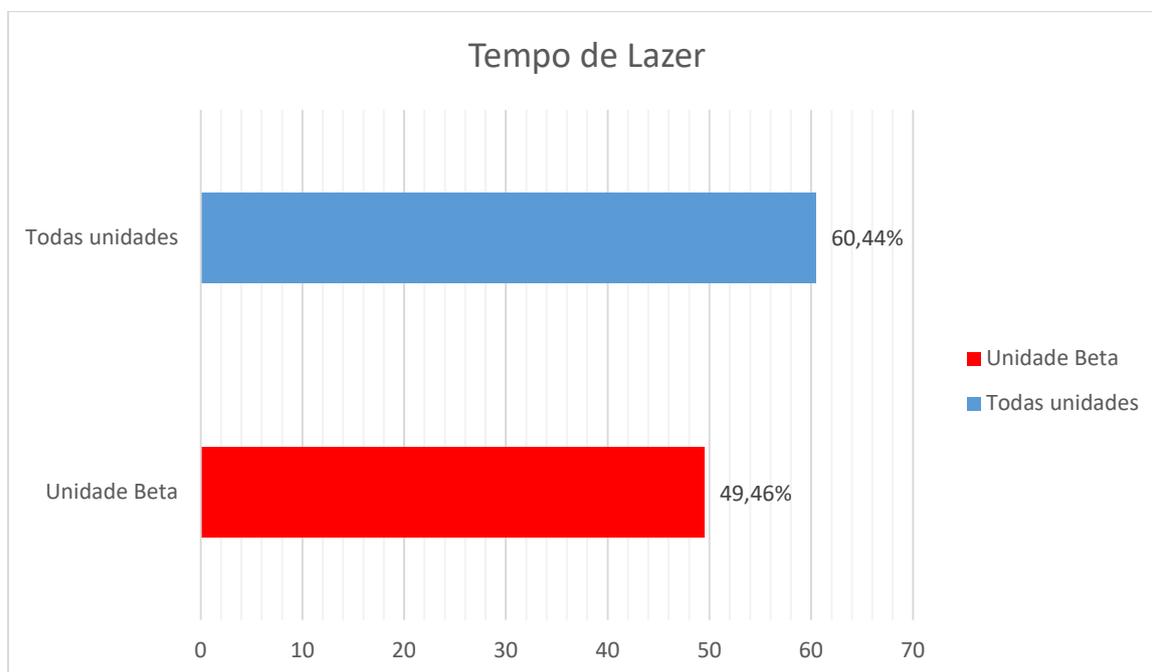
Figura 34 – Comparativo Indicador Benefícios Extras



Fonte: Dados da pesquisa (elaborada pelo autor).

A figura 35 apresenta o resultado do indicador Tempo de Lazer para o total dos respondentes e para os respondentes da Unidade Beta.

Figura 35 – Comparativo Indicador Tempo de Lazer

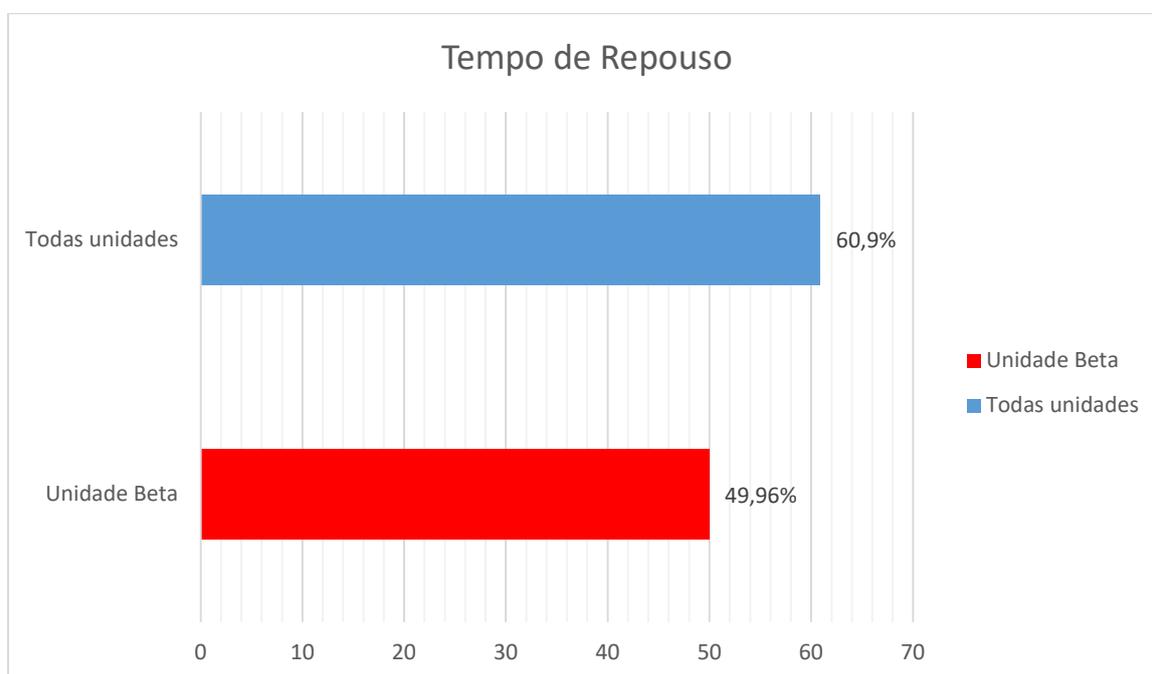


Fonte: Dados da Pesquisa (Elaborada pelo autor).

O indicador Tempo de Lazer apresentou média de 60,44, considerando-se o total de respondentes. O mesmo resultado foi observado nos estudos de Mansano (2015), com média 57,23, classificada como satisfatória com tendência neutra. Garcia (2007) relata que a maioria dos respondentes de sua pesquisa afirmou que o trabalho nunca prejudica a vida familiar e que sempre sobra tempo para lazer e atividades sociais. O resultado deste indicador, considerando a Unidade Beta, apresentou média de 49,46, insatisfatória com tendência para neutro/satisfatório, resultado similar ao apontado nos estudos de Lima (2014): média de 48,13, demonstrando que o tempo disponível para o trabalho e o tempo disponível para as demais atividades da vida plena, incluindo o lazer e a família, não estão suficientemente balanceados.

A Figura 36 apresenta os resultados para o Indicador Tempo de Repouso.

Figura 36 – Comparativo Indicador Tempo de Repouso

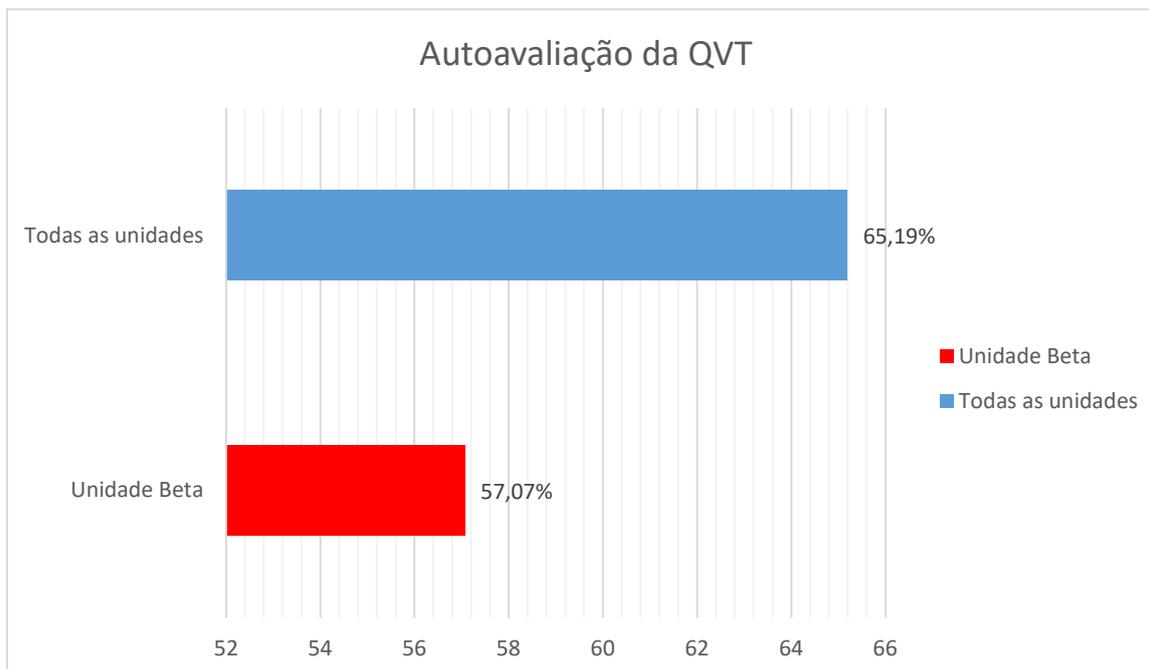


Fonte: Dados da Pesquisa (elaborado pelo autor).

O indicador Tempo de Repouso refere-se à frequência com que o servidor se sente sonolento durante o trabalho e quão satisfeito está com o tempo disponível para dormir. Considerando-se a totalidade dos respondentes, resultou na média 60,90, considerada satisfatória com tendência neutra. Resultados similares foram encontrados nos estudos de Lima (2014), que apontaram média 60,88, e de Mansano (2015), que apresentou média 58,71. A Unidade Beta apresentou média 49,96. Os servidores daquela unidade, consideram esse indicador como insatisfatório com tendência para neutro/satisfatório.

A figura 37 permite observar como as respostas se comportaram no indicador Autoavaliação da QVT. A média geral obtida foi 65,19, e na Unidade Beta a média foi 57,07, ambas classificadas como satisfatória com tendência neutra. Resultados similares foram encontrados por Pinto, Pedroso e Pilatti (2014), com média de 67,50 para este indicador, e por Mansano (2015), com média 66,54.

Figura 37 – Indicador Autoavaliação da QVT



Fonte: Dados da Pesquisa (elaborado pelo autor).

Embora o Indicador Autoavaliação da QVT aponte para um resultado satisfatório na pesquisa quantitativa, as narrativas convergem no sentido de reconhecerem que existem vontades e iniciativas para a implantação da QVT, mas na prática esse movimento não está acontecendo, porque as pessoas não conseguem entender a importância disso. Os servidores, em sua maioria, não entendem o conceito da QVT e não sabem fazer esse movimento.

A participante 20 acredita que ninguém trará a QVT, pois é algo intrínseco, algo que precisa ser conhecido para ser buscado, construído, criado e elaborado, para que então se conquiste essa necessidade. Para essa entrevistada, a QVT relaciona-se com autoconhecimento e responsabilidade pessoal, ambos necessários para se tornar responsável por alcançar o objeto do desejo, visando escolher um caminho para criar, conquistar e realizar a QVT. Ela também destaca o processo da fala e da escuta, no qual as pessoas expressam muita dor emocional, mas sem a possibilidade de entendê-la. Vejam-se alguns trechos da narrativa da participante 20:

A qualidade de vida no trabalho está relacionada com o autoconhecimento que proporciona relações mais autênticas quando eu me conheço e conheço ao outro. [...] Acredito que eles não entendem a responsabilidade pessoal, o que é ser responsável por aquilo que eu desejo e qual o caminho eu crio para conquistar, para realizar aquilo. [...] Acho que as pessoas vão buscar algo que elas ainda não entendem pois não possuem autoconhecimento (Participante 20, sexo feminino, analista, idade 54 anos, 23 anos de casa).

A Participante 4 argumenta haver iniciativas na melhoria do ambiente físico, tentativas de implantação da ginástica laboral, mas inviabilizada por falta de espaço. Em sua narrativa aponta servidores que executam a mesma tarefa, mas que têm ganhos diferenciados, em razão do cargo a que pertencem. A remuneração, nesse caso, é um fator de desestímulo. A entrevistada pondera que há falta de reconhecimento do servidor e falta de treinamento técnico, sendo contraditório privilegiar treinamentos para desenvolvimento de inteligência emocional em detrimento do treinamento de conteúdo técnico para a execução das atividades. Eis algumas de suas observações:

Eu acho importante o preparo emocional, mas não tem que ser a prioridade. Primeiro devemos sanar as dificuldades técnicas do trabalho. Depois vamos prepará-la emocionalmente para lidar com o trabalho. [...] Não que não seja importante fazer um curso para melhoria da qualidade emocional. Mas, às vezes, falta um curso para dar subsídios à pessoa fazer o trabalho dela e isso é mais importante (Participante 4, sexo feminino, analista, idade 50 anos, 20 anos de casa).

Verificou-se que “*Relação entre Servidor e QVT*” apontou para o reconhecimento de que há tentativas para a implementação da QVT no âmbito da Instituição, mas esse movimento não estaria acontecendo por falta de entendimento por parte dos servidores quanto ao conceito de QVT. A falta de compreensão sobre a importância do tema e a falta de autoconhecimento estariam provocando a falta de engajamento e de participação real dos servidores. Esta representação é corroborada por Ferreira (2011), que afirma que a definição de QVT contempla a participação ativa dos trabalhadores e a promoção de QVT por meio de ações de prevenção, vigilância e de assistência, buscando-se, dessa forma, adaptar o trabalho ao trabalhador. A tentativa malsucedida de implantação da ginástica laboral aponta para um aspecto da QVT de cunho assistencialista, ou seja, o oferecimento de atividades que atuam como paliativos, visando compensar os servidores dos desgastes gerados pelo mal estar ocasionado pelo trabalho.

Bianco, Colbari e Silva Neto (2010) apontam que a Instituição pesquisada vem mudando sua forma de gestão, adotando conceitos que se aproximam da administração gerencial proposta por Bresser-Pereira, e observam a alteração na terminologia utilizada dentro da Instituição, como “cliente” ao invés de “contribuinte” e de “gestor” em detrimento de “chefe”. De fato, observa-se que, nos últimos 20 anos, várias foram as transformações e inovações adotadas pelo órgão, mas isso não significa que na Instituição pesquisada tenha

havido uma transposição do modelo burocrático para o modelo de gestão pública, a forma como a administração gerencial vem sendo reconhecida mais recentemente.

Bresser-Pereira (2005) elege os motivos pelos quais o Brasil tem encontrado dificuldades para abandonar de vez a cultura burocrática no âmbito público: a não realização de concursos anuais para provimentos dos cargos pertencentes às carreiras exclusivas de estado, a não transformação de órgãos de Estado em Agências Executivas e o não atrelamento do orçamento público à adesão dos órgãos ao programa de gestão da qualidade. A prevalecer esse raciocínio, é possível verificar que, na prática, embora várias ações tragam ares de modernidade para a Instituição pesquisada, em seu fundamento prevalecem inalteráveis as características do modelo burocrático de administração, com ênfase na hierarquia e na centralização do poder decisório.

Recordando-se os ensinamentos de Secchi (2009), na organização burocrática a impessoalidade e a formalidade encontram-se entre as principais características observáveis. A impessoalidade determina que as relações entre os membros da organização e entre esta e o ambiente externo devem se basear em funções e linhas de autoridades bem definidas. Já a formalidade responsabilidades e deveres aos integrantes da organização, configura e legitima a hierarquia.

Observa-se, na Instituição pesquisada, uma administração burocrática com concentração de poderes junto aos Órgãos Centrais, representando o topo da hierarquia, de vocação taylorista baseada no desenho dos processos de trabalho e na utilização de indicadores para fortalecimento do aspecto de controle. Conforme observado por Secchi (2009), o modelo burocrático enfatiza esse aspecto, pois apresenta, em relação aos servidores públicos, uma visão mais pessimista.

A coexistência do tecnocracismo e da burocracia no serviço público brasileiro representa padrões culturais que produzirão no servidor público um comportamento com características de excessivo formalismo, ritualismo das regras, rotinas administrativas baseadas em rígidas estruturas e de impessoalidade, reduzida conforme destacam Cardoso e Cunha (1994, *apud* COUTINHO, 2000). Prevalece, pois, separação e isolamento dos grupos, em suas seções de trabalho. Obviamente, em uma cultura na qual prevalece a visão mais pessimista do servidor, o relato da existência de seu receio de falar sobre os seus sentimentos é um achado esperado, como foi de fato encontrado nesta pesquisa.

Por outro lado, se as cobranças e os controles são excessivos, em função de metas e indicadores individuais, e a ênfase é dada ao comportamento individualista em detrimento da cooperação e do coletivo de trabalho, a narrativa de que não existe conversa entre colegas e entre chefe e subordinado também é outro achado esperado, e foi encontrada nas narrativas dos servidores pesquisados.

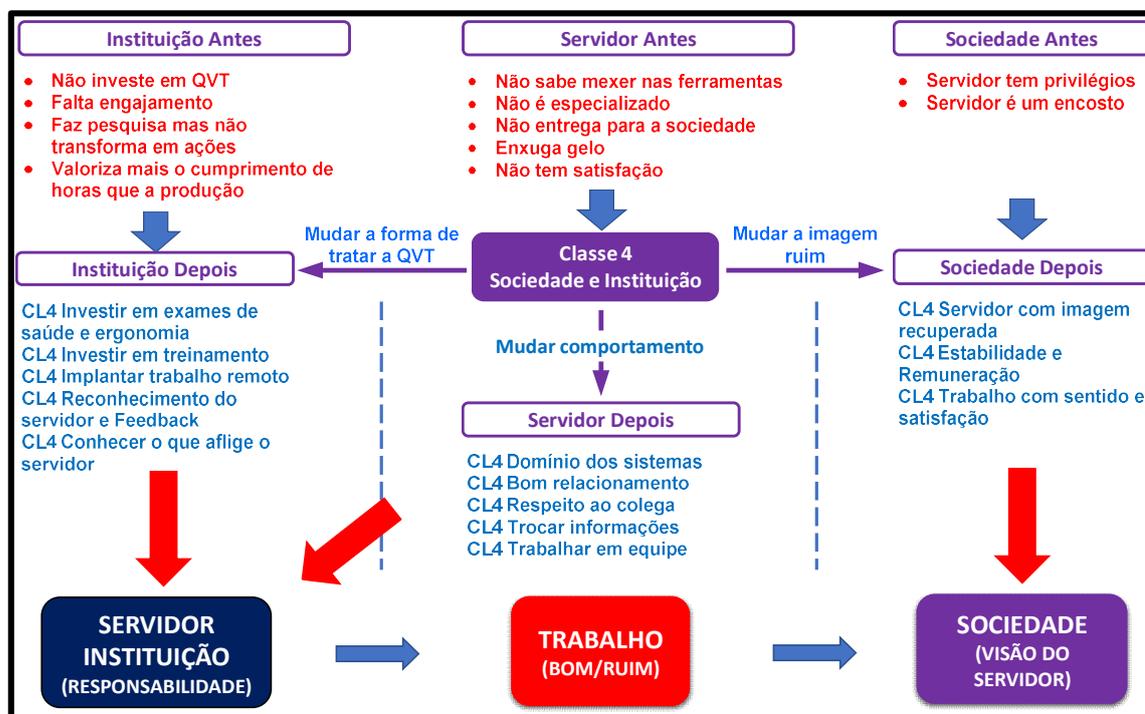
A Instituição tem feito muitos investimentos em capacitação de seu quadro gerencial, com oferta em cursos de gestão de liderança, comunicação não violenta, negociação e mediação de conflitos. No âmbito do estado de São Paulo, a Instituição investiu recursos em diversos treinamentos, visando ao desenvolvimento da competência emocional dos servidores e buscando, principalmente, aprimorar a capacidade de comunicação do servidor participante e melhorar as relações humanas no trabalho.

Na sequência, e finalizando a análise, o tema Sociedade e Instituição será abordado.

4.2.6 Classe 4 – Sociedade e Instituição

A classe 4 representa 15.07% do corpus, e as palavras que mais contribuíram para sua constituição foram: sociedade, instituição, maior, troca e fundamental.

Figura 38 - Mapa Cognitivo da Classe 4 – Sociedade e Instituição



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esta classe reúne sugestões de investimentos, apresentadas pelos entrevistados, para que a Instituição consiga implementar e consolidar seu Programa de QVT. A manutenção de nível salarial adequado, a necessidade da estabilidade no exercício das funções públicas, o reconhecimento do valor do servidor e a implantação do trabalho remoto, de forma geral, foram temas recorrentes, nas narrativas.

O Participante 17 apresenta suas percepções acerca do feedback negativo retribuído pela sociedade aos servidores, da necessidade do trabalho em equipe e de um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Em nossa sociedade o servidor é tratado como um encosto que está se beneficiando disto. Em muitos países o servidor é tratado como um herói. [...] Você não precisa só de você, você precisa também dos outros (Participante 17).

O Participante 7 relata suas considerações sobre a execução de um trabalho sem sentido e sem satisfação, aponta para a falta de domínio e de conhecimento em relação aos sistemas informatizados e aborda a questão da necessidade da escuta, informando ser necessário

conhecer cada servidor e o que o aflige, sendo primordial o respeito ao outro. Eis alguns trechos de sua narrativa:

Eu acho que falta um retorno, eu não me sinto contribuindo para melhorar a sociedade. [...] Hoje eu não tenho essa satisfação. Só enxugo gelo, não entrego muito para a sociedade. [...] Não dominamos os sistemas que existem, não sabemos mexer nas ferramentas. Não somos especialistas, somos poucos especializados. [...] Precisaria incentivar exames de saúde, cuidar da postura, respeitar o outro e isso depende muito da iniciativa de cada um (Participante 7).

Por fim, as narrativas convergem para o papel a ser exercido pela Instituição que, segundo os entrevistados, não investe em QVT; faz muitas pesquisas sem, contudo, transformá-las em ações concretas.

A instituição vive fazendo pesquisas e não sei de que forma elas se transformam em ações concretas. Falta um engajamento maior da Instituição (Participante 7).

A instituição deveria valorizar mais a produção e menos o cumprimento de horas. (Participante 14).

A instituição não investe em QVT (Participante 15).

Em *Sociedade e Instituição* apresentam-se sugestões dos entrevistados quanto a investimentos da Instituição, para que consiga implementar e consolidar seu Programa de QVT. Pondera-se sobre o reconhecimento do valor do servidor, de sentimentos de mal-estar na execução de um trabalho sem sentido e sem satisfação e citam-se as muitas pesquisas elaboradas pela Instituição que, no entanto, não as transforma em ações concretas.

O reconhecimento, no âmbito do trabalho, apoia-se em dois pilares: reconhecimento em função da utilidade proporcionada pelo trabalho realizado e reconhecimento pela excelência em sua execução, ou seja pela habilidade, inteligência, originalidade ou talento pessoal. Ambas as modalidades de reconhecimento são resultados de julgamentos. O primeiro deles, proporcionado pela hierarquia, e o segundo, feito pelos colegas de trabalho, respectivamente, julgamento de utilidade e julgamento estético. O reconhecimento pela utilidade abrange os aspectos social, econômico e técnico, e busca o resultado útil apresentado pelo trabalhador ou trabalhadores, alcançando, dessa forma, contribuições pessoais individuais ou coletivas. O reconhecimento pela estética é proporcionado pelos pares que conhecem as dificuldades encontradas para a realização das atividades (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

Dejours e Abdoucheli (2009) analisam que o reconhecimento contribui em benefício do registro da identidade do trabalhador, reforçando aquilo que o torna um sujeito único e sem igual.

Segundo Soldera (2016), sem reconhecimento, o trabalho não encontrará sentido, e o sofrimento não se transmutará em prazer. Nessas condições, o sofrimento patogênico será instalado, cabendo ao trabalhador valer-se de suas estratégias defensivas para assegurar-se um mínimo de integridade psíquica e social.

O trabalho estará associado ao prazer quando o trabalhador, utilizando-se de suas estratégias defensivas, pelo exercício da inteligência prática, da criatividade e pelo reconhecimento de sua contribuição para a organização, modificar ou ressignificar o sofrimento criativo. Pode-se dizer que a conquista da identidade e o alcance do prazer e da saúde dependerão da dinâmica do reconhecimento e das estratégias defensivas estabelecidas contra o referido sofrimento (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018).

O trabalho saudável também requer a instauração da ética, que propiciará fortes vínculos de confiança recíproca, respeito às capacidades e sentimentos individuais, e reconhecimento de todos os operadores, a fim de que proporcionem identidades mais robustas. Só assim poderá ser construído o sentido do trabalho no mundo mental do trabalhador. A mobilização coletiva de sentimentos e inteligência para a criatividade requer a construção de sentido para o trabalho (SELIGMANN-SILVA, 2009).

Os discursos que compõem as classes 1 a 5, escritos nas cores azul e vermelho, além de determinarem a construção das representações sociais já analisadas, podem ser utilizados para compor o quadro 31, conforme proposto por Ferreira (2015, p. 22). A assertividade da argumentação desse autor está em sua afirmação de que a produção das representações de bem-estar (discursos em azul) e de mal-estar (discursos em vermelho) origina-se da experiência dos trabalhadores, tendo por base os fatores estruturantes de tais representações a partir das situações rotineiras vivenciadas no ambiente de trabalho.

Quadro 31 - Fatores constituintes da QVT apontados na pesquisa

FATORES ESTRUTURANTES		FATORES APONTADOS NA PESQUISA
Condições do Trabalho	Ambiente físico	CL3 Iniciativas sem sucesso de melhoria no ambiente físico. CL1 Melhoria do ambiente físico
	Matéria prima	CL4 Melhorar o domínio e conhecimento dos sistemas informatizados CL1 Ter insumos adequados
	Suporte organizacional	CL2 Desestímulos por ganhos diferenciados em função do cargo. CL3 Falta de treinamento técnico. CL2 Falta de benefícios extras. CL2 Falta de transparência nos processos seletivos. CL4 Manutenção salário adequado. CL4 Estabilidade. CL1 Segurança e estabilidade. CL4 Exames de saúde. CL2 Espaço da Escuta, eu não procuraria esse lugar. CL2 Medo de falar e de se expor. CL5 Perda da paridade e do subsídio. CL5 Descontentamento com remuneração e bônus.
Organização do Trabalho	Processo de trabalho	CL1 Carga de trabalho adequada com redução da cobrança excessiva. CL5 Metas obscuras e inexecutáveis. CL5 É um fardo gigantesco.
	Padrão de conduta	CL3 Falta de treinamento técnico, CL2 Falta de treinamento técnico, CL1 Oferecimento de treinamento. CL5 Treinamentos escassos. CL4 Investir em treinamento.
	Trabalho prescrito	CL2 complexidade e insegurança na execução do trabalho.
	Gestão do trabalho	CL4 Implementação do trabalho remoto. CL5 Falta de autonomia. CL2 Falta de autonomia.
Relações Socioprofissionais do Trabalho	Relações hierárquicas	CL2 Ausência de liberdade de expressão CL2 Falta de confiança em se abrir de forma sincera. CL2 A instituição não procura conhecer o servidor, se ele está satisfeito. CL5 Medo de manifestar as insatisfações. CL5 Existem duas categorias de auditores os administrados e os administradores. CL 3 Não tem conversa. CL3 A QVT é indiferente. CL2 Não existe escuta.
	Relações com os pares	CL4 Trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento. CL4 Respeito ao outro. CL1 Promover bons relacionamentos. CL5 Disputas entre cargos. CL3 Medo de falar sobre seus sentimentos. CL3 Não tem conversa entre colegas.
	Relações externas	CL4 Melhorar o feedback junto à sociedade.
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Reconhecimento	CL3 Falta de reconhecimento. CL4 Reconhecimento. CL1 Resgatar a importância do cargo. CL1 Reconhecimento profissional por parte da administração. CL5 Desvalorização do cargo de auditor. CL3 Não tem valorização.
	Crescimento profissional	CL2 Falta de equidade no oferecimento de treinamentos como uma barreira do crescimento profissional. CL2 Falta de treinamento (desenvolvimento de competências). CL1 capacidade de influenciar a QVT. CL1 Capacidade de gerir as próprias emoções. CL1 estímulo ao desenvolvimento humano com novas aprendizagens. CL5 descontentamento e desmotivação. CL5 Falta de autonomia. CL3 Falta autoconhecimento.
Elo Trabalho e Vida Social	Sentido do trabalho	CL2 Sensação que todas as medidas e instruções são feitas para distrair e tirar o foco daquilo que é essencial. CL2 Serviço inútil (enxugar gelo). CL4 Executar um trabalho com sentido e satisfação. CL1 Trazer de volta a satisfação de executar as tarefas do cargo. CL1 Possibilidade de executar um trabalho útil e significativo em prol da sociedade. CL1 Que seja interessante.
	Importância da instituição empregadora	CL2 Instituição vem caindo de conceito.

Apresentam vivências de mal-estar ou sofrimento no trabalho: CL2-Classe 2. CL3-Classe 3. CL5-Classe 5

Apresentam vivências de bem-estar ou de prazer no trabalho: CL1-Classe 1. CL4-Classe 4

Fonte: Ferreira (2015, p.22 adaptado com dados da pesquisa).

Na próxima seção apresentam-se as Representações Sociais sobre a QVT sob a ótica dos Servidores Públicos obtidas a partir das análises dos resultados quantitativos e dos discursos apresentados durante a fase de entrevistas.

4.3 Representações Sociais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica dos servidores públicos

Não existe uma definição para QVT que seja universalmente aceita. A noção de QVT admite diferentes interpretações, diferentes matrizes e categorias e, em função do referencial teórico e dos objetivos do pesquisador, haverá necessidade de se adequar a abordagem, para estudá-la. A TRS possibilita estudar a QVT em uma perspectiva psicossocial, permitindo-se que a construção social do conceito seja explorada a partir do coletivo, a partir das experiências discutidas e vivenciadas em um grupo. Na perspectiva psicossocial, procura-se uma construção restrita, orientadora de sua prática social que seja fundamentada a partir do senso comum do grupo. De acordo com a TRS, um grupo pode apropriar-se de um objeto social e recriar coletivamente o seu significado, gerando um caminho para sua prática e uma justificativa para seus atos (CHAMON e MORAES, 2011).

A QVT pode ser objeto de representação social, pois se apresenta como objeto multifacetado que pode ser estudado por diversos ângulos e em diferentes perspectivas para diferentes grupos sociais. O trabalho é apresentado como tema central da QVT que, por sua vez, relaciona-se com diferentes aspectos da vida humana. A QVT envolve aspectos de compromisso identitário no coletivo de trabalhadores. Esse compromisso pode ser revelado na busca da estabilidade na relação de emprego, na remuneração adequada, na valorização do cargo por meio do qual o trabalhador exerce seu papel na construção de um trabalho útil e socialmente reconhecido. Dessa forma, a sociedade que orbita o entorno do grupo de trabalho reconhece e percebe essa identidade.

Por meio da análise do conjunto das classes 1 a 5, apresentadas na seção anterior, depreende-se um possível Modelo Representacional da QVT que pode colocar todos os elementos da RS juntos e que ajuda a entender como se relacionam. Tal Modelo Representacional da QVT está apresentado na Figura 38.

Observa-se, na Figura 39, que entre a Organização do Trabalho (em suas modalidades Prescrita e Real e no efetivo distanciamento entre ambas as modalidades) e o Servidor existe o construto denominado “carga psíquica”, apresentado por Dejours *et al.* (2009). Esses autores

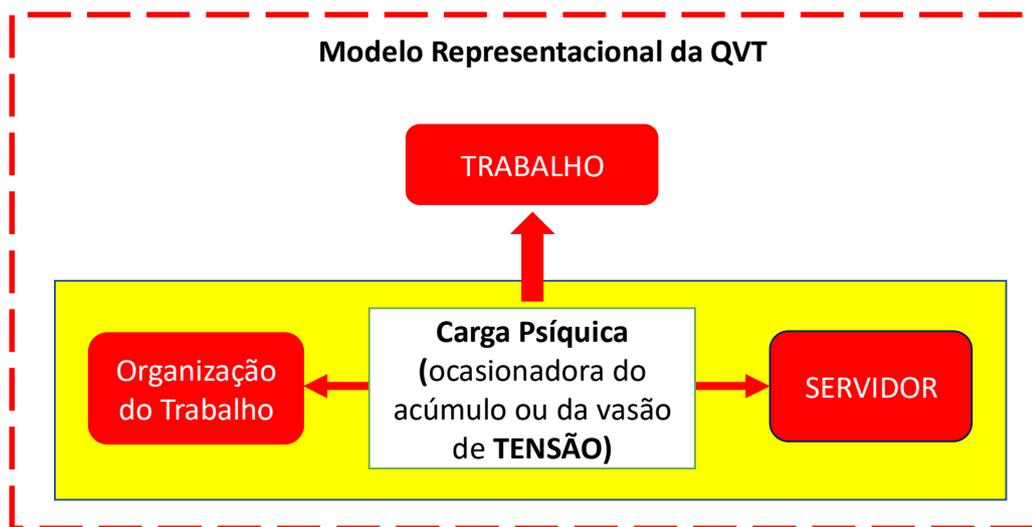
ensinam que um trabalho equilibrante permite a diminuição da carga psíquica do sujeito, bem como um trabalho fatigante promove o aumento de sua carga psíquica.

Conforme anteriormente visto, se a prática organizacional impõe um modo operatório prescrito e rígido, promotor do crescimento da carga psíquica, esse trabalho ou essa tarefa será fonte de sofrimento, produzindo a fadiga, a astenia e a patologia. Por outro lado, a existência de autonomia, refletida na possibilidade da liberdade de escolha de um trabalho, possibilita a vasão dos desejos e necessidades do trabalhador, revertendo-se o trabalho em fonte de satisfação, equilíbrio e prazer, justamente pela via da diminuição da carga psíquica proporcionada por sua realização. Logo, a carga psíquica é que fará a mediação entre a organização do trabalho e o trabalhador. Se as condições da organização do trabalho são tais que proporcionem a diminuição da carga psíquica, ocorrerá o sofrimento criativo, caso contrário o resultado será o sofrimento patogênico.

Portanto, a carga psíquica está associada ao acúmulo da tensão existente entre a organização do trabalho e o trabalhador.

A carga psíquica e a tensão a ela associada ajudam a explicar como surgem os elementos de Representação Social encontrados e como se relacionam.

Figura 39 – Modelo Representacional da QVT

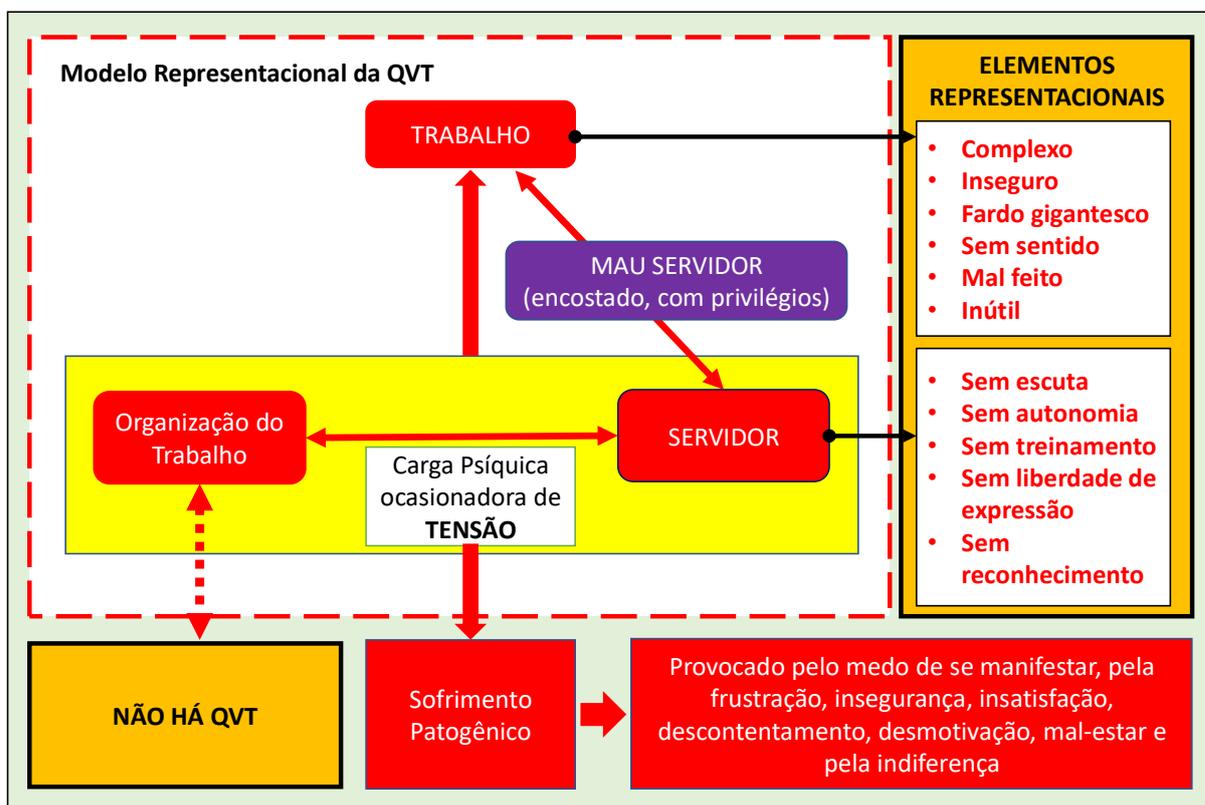


Fonte: Elaborado pelo autor.

Por exemplo, utilizando-se o modelo representacional da QVT descrito na Figura 39, e considerando-se condições tais, entre a organização do trabalho e o servidor, que sejam promotoras do aumento da carga psíquica, o resultado será o surgimento do sofrimento

patogênico e dos elementos representacionais da QVT identificados nas classes de discursos analisadas na seção anterior e apresentados na Figura 40.

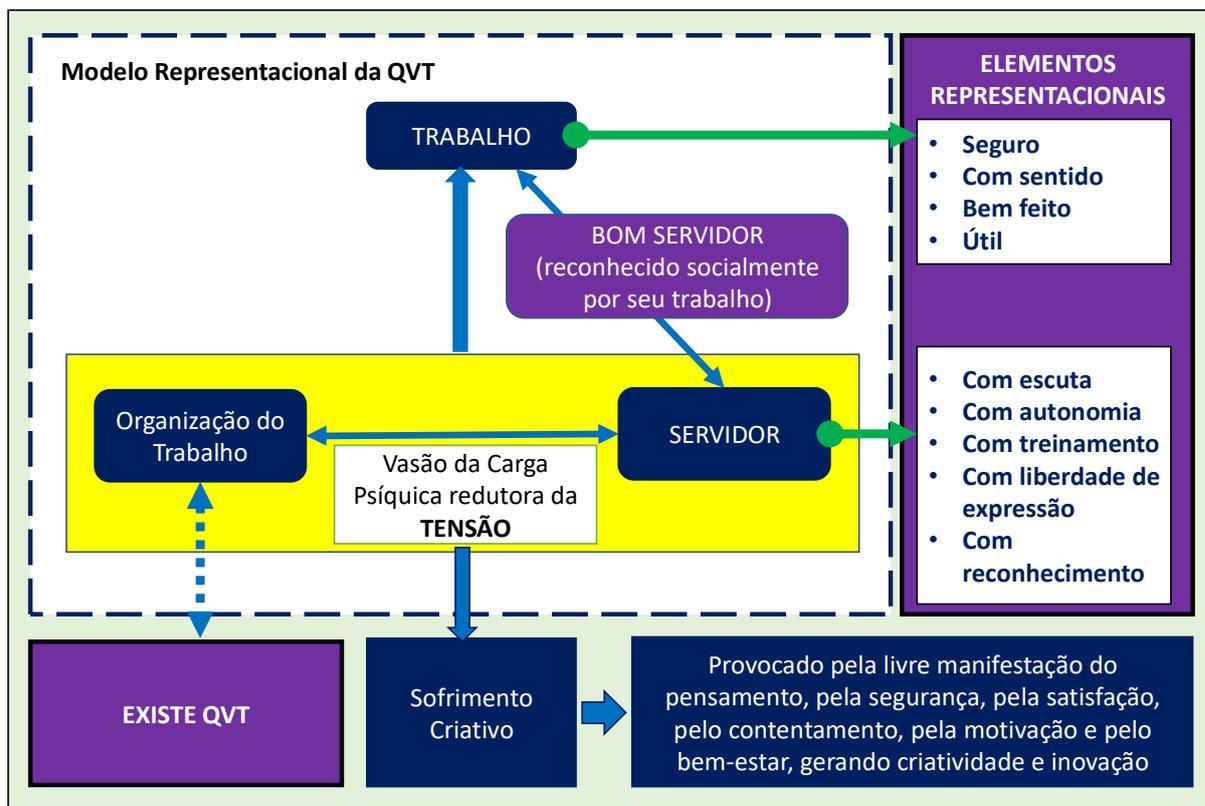
Figura 40 – Modelo Representacional (da ausência) da QVT



Fonte: Elaborada pelo autor.

Por outro lado, ainda utilizando o modelo representacional da QVT descrito na Figura 39 e pensando em condições tais, entre a organização do trabalho e o servidor, que sejam promotoras da diminuição da carga psíquica, como nas condições idealizadas da QVT, verificadas nas classes de discursos analisadas na seção anterior, o resultado será o surgimento do sofrimento criativo e dos elementos representacionais da QVT apresentados na Figura 41.

Figura 41 – Modelo Representacional da QVT



Fonte: Elaborada pelo autor.

Depreende-se, das Figuras 40 e 41, que esses elementos são constitutivos da mesma Representação Social, tendo em vista a sua multidimensionalidade. Parece ficar claro que a Carga Psíquica do servidor é o elo organizador de todos os elementos constitutivos da RS, o que explica como estão relacionados.

Ferreira (2006) explica que a QVT, sob a ótica dos trabalhadores, expressa-se nas representações globais por eles construídas conforme aspectos de seu contexto laboral que proporcionem sentimentos positivos ou de bem-estar ou sentimentos negativos ou de mal-estar decorrentes do trabalho que, neste último caso, precisariam ser removidos (FERREIRA, 2006).

Para os participantes desta pesquisa, as condições de QVT não se apresentam estranhas nem se mostram como algo externo de suas realidades. Os pesquisados denotam uma fala revestida de propriedade acerca dessas condições, tanto por estarem inseridos nessas vivências, quanto por terem assimilado o trabalho que executam com os servidores que os antecederam. As representações, para esse coletivo, são funcionais e efetivas, pois, quando os pesquisados falam da QVT, falam de seu trabalho, falam de sentimentos em relação ao trabalho e à própria QVT, e falam de si mesmos. Ao mesmo tempo, o grupo também discorre sobre um construto

social, um conceito construído com base nas relações socialmente estabelecidas. Esse aspecto é defendido por Jodelet (2017), que afirma que as representações sociais dinâmicas e que evoluem na medida em que ocorrem mudanças nos modelos culturais, nas relações sociais, no contexto social em que os agentes se inserem e nos próprios agentes, a partir de suas experiências de vida.

Também são observadas as condições propostas por Chamon e Chamon (2007) para o aparecimento de uma representação social. As informações relativas à QVT encontram-se dispersas. Nenhum dos entrevistados tem capacitação, treinamento ou experiência na implantação e acompanhamento de programas de QVT, não tendo, portanto, conhecimento reificado. Dessa forma, observa-se uma distância entre a informação utilizável pelos atores sociais e a informação que lhes seriam necessárias para atingir um ponto de vista objetivo. Há ausência de informações disponíveis aos servidores, o que propicia incertezas e o surgimento de um processo de reconstrução social. A condição da focalização é observada sempre que os entrevistados precisam se posicionar em relação ao objeto, demonstrando o seu interesse ou desinteresse em relação a ele. E, por último, o objeto deve levar os atores sociais a reagir e a tomar uma posição, traduzida na condição de pressão à inferência. Tal pressão ocorre quando os sujeitos desenvolvem condutas e discursos coerentes sobre um objeto precariamente conhecido, tal qual observado nesta pesquisa.

Considerando o exposto, o presente estudo objetivou caracterizar as representações sociais da QVT para servidores públicos de uma Instituição Federal. Foram formuladas as questões abertas e os resultados foram categorizados em núcleos temáticos. As considerações que os servidores pesquisados elaboram sobre QVT fazem parte do conhecimento consensual principalmente obtido por meio de ferramentas comunicacionais (mídia) e de informações dispersas no ambiente de trabalho.

A partir dos relatos, identificou-se que os servidores compreendem que a QVT abarca um conjunto de fatores que correspondem a percepções positivas sobre variáveis organizacionais que produzem vivências satisfatórias significativas no ambiente de trabalho, envolvendo relações socioprofissionais, organização, condições de trabalho, elo trabalho e vida social, crescimento profissional e reconhecimento, o que corrobora os resultados encontrados nas pesquisas de Ferreira (2011), Albuquerque *et al.* (2015) e Antloga *et al.* (2014). Por outro lado, na ótica dos servidores, as percepções negativas sobre as mesmas variáveis organizacionais propiciam mal-estar ou sofrimento no trabalho, afastando-os da QVT almejada.

O estudo das Representações Sociais obriga a investigação de saberes do senso comum que abarcam um processo relacional que incluem mundos subjetivos, intersubjetivos e

objetivos. Segundo Jovchelovitch (2011), as dimensões representacionais variam em razão dos contextos em que são construídas; portanto, é preciso identificar o autor, o objetivo o modo e porquê de uma representação, para poder compreendê-la.

Foi possível verificar as representações que abarcam o significado para os servidores, a ausência da QVT e o trabalho, relacionando por quê e para quê. Na medida em que esses conteúdos revelam as opiniões e as imagens que o grupo apresenta a respeito das características relativas à inexistência da QVT e a imagem do mau servidor que é construída nesse contexto, este resultado diz respeito à dimensão no campo da representação.

Retomando Ferreira (2006), para os trabalhadores a QVT expressa-se por meio das representações globais por eles construídas conforme aspectos de seu contexto de produção que ocasionam sentimentos positivos ou de bem-estar ou sentimentos negativos ou de mal-estar decorrentes do trabalho. Nesse caso, a Figura 40 denota o aspecto afetivo da representação como os sentimentos negativos de medo, frustração e insegurança apresentado pelo coletivo de servidores. Esses sentimentos são colocados no contexto atual de produção, no qual lhes são oferecidas instruções inadequadas e inefetivas para enfrentar uma realidade social representada por um trabalho complexo, mutável, no qual sua execução certamente será suscetível ao erro e à imperfeição.

Nesta categoria, as crenças a respeito de aspectos da ausência da QVT foram reveladas nos discursos dos entrevistados, possibilitando a compreensão das RS que esse grupo tinha sobre o significado da ausência da QVT: a relação entre servidor e trabalho, o que o grupo entende como o mau servidor que surge desse cenário e o trabalho por ele realizado, um trabalho inútil e mal feito. Esse resultado apresenta a dimensão no campo da representação, buscando entender a compreensão do grupo de servidores em relação à inexistência da QVT e ao trabalho inútil e mal feito obtido nesse contexto.

Tendo em vista as RS dessa categoria, convém considerar a afirmação de Jodelet (2009):

[...] as representações, que são sempre de alguém, têm uma função expressiva. Seu estudo permite acessar os significados que os sujeitos, individuais ou coletivos, atribuem a um objeto localizado no seu meio social e material, e examinar como os significados são articulados à sua sensibilidade, seus interesses, seus desejos, suas emoções e ao funcionamento cognitivo (JODELET, 2009, p. 697).

O objeto QVT, no caso a ausência da QVT (já que os sentimentos referenciados são sentimentos de mal-estar ou de insatisfação), foi substituído por sua imagem, a relação afetiva entre servidor-organização-trabalho. No caso da ausência da QVT, a objetivação ocorreu quando vários aspectos do conceito “QVT” foram negligenciados em favor da focalização de

determinados aspectos ou dimensões dos servidores, dos fatores estruturantes da QVT e do trabalho, que as narrativas apontam devido a sua falta ou inexistência. Já a ancoragem é observada porque, separadamente, os três elementos são objetos sociais preexistentes – servidor, organização e trabalho; contudo, ocorreu a integração cognitiva do objeto representado articulando-se um sistema de pensamento preexistente.

A dimensão informativa das representações elaboradas está demonstrada nos resultados obtidos que se ancoram em conteúdos difundidos em diferentes meios de comunicação.

Na elaboração das representações sociais, foram evidenciados os conteúdos informacionais que os servidores detêm sobre o objeto QVT e suas relações com o trabalho e com o trabalhador e os elementos focalizados – trabalho útil que possibilita o reconhecimento e a valorização ou a inutilidade do trabalho produzido associado à figura do mau servidor. A partir desses elementos, as atitudes diante da atividade de trabalho podem ser evidenciadas pelo posicionamento de indiferença, de não envolvimento e de superficialidade diante de uma QVT inexpressiva ou inexistente.

As representações sociais ancoram-se em elementos psicossociais, explorando conteúdos de ordem individual. A elaboração afetiva e cognitiva do trabalho é elemento essencial da vida humana, e por meio dele se constrói uma identidade que possibilita o reconhecimento social. Na medida em que o sentido do trabalho é solapado e o trabalhador perde sua voz, perde também o reconhecimento e sua identidade, não lhe restando outra saída senão a indiferença, o não envolvimento e a superficialidade com que responde às intervenções organizacionais. Isso ocorre também no aspecto social, inclusive, na medida em que esses elementos são internalizados e reproduzidos nos diferentes ambientes organizacionais e profissionais.

É importante frisar que a forma de os sujeitos apresentarem a falta de QVT aponta para o processo de objetivação das RS, na medida em que esse aspecto influencia o modo como enxergam as demais pessoas e a si mesmos, na figura do mau servidor.

A Figura 41 apresenta a QVT que surge em condições idealizadas. As informações sobre o universo do trabalho e a QVT, embora disseminadas em espaços e campos de diferentes saberes, são muito amplas e provocam incerteza e busca pela construção, por esses servidores, de um conhecimento social. Observa-se, dessa forma, a dispersão da informação, que retrata a dimensão da informação como característica observável do objeto representacional (CHAMON; CHAMON, 2007).

Envolta na incerteza, a focalização ocorre diante do posicionamento que os componentes do grupo revelam ao atribuírem valor aos relacionamentos, ao reconhecimento e

ao gostar do que fazem como condições importantes que, associadas a um bom ambiente físico, podem proporcionar um trabalho de maior qualidade, criativo, útil e concebido conforme volume e fluxo adequados. Essas informações encontram-se divulgadas em diferentes formas de comunicação.

A QVT surge a partir das representações que influenciam as decisões desses servidores e de caminhos idealizados. Estabelecendo-se a QVT tendo como base condições idealizadas, o resultado reflete-se no trabalho realizado nessas condições, um trabalho útil, criativo, adequadamente mensurado, distribuído e executado.

Os resultados aqui tratados revelam que as representações sociais de QVT elaboradas pelos servidores referem-se a executar um trabalho que os faça se sentir identificados, que seja interessante, útil, significativo para a sociedade e que produza satisfação.

A ocorrência da ancoragem psicossocial encontra-se manifesta na produção dos conteúdos das RS, destacando-se a importância de se fazer aquilo de que se gosta e de ser reconhecido socialmente, e também a importância de vivenciar satisfação e bem-estar na realização do trabalho. Esses conteúdos, compartilhados entre os servidores, também fazem parte das informações que circulam nos meios organizacionais.

Os discursos que compõem esse grupo representam as crenças sobre a relação existente entre servidores e QVT e identificam conteúdos da dimensão do campo da representação, tendo em vista que as respostas dos servidores determinam o que eles pensam sobre essa relação. Observa-se que a ancoragem psicossocial está presente no processo de construção das RS, pois as informações em comum entre entrevistados e o social também circulam nos meios de comunicação, de uma forma geral.

O elemento representacional “autonomia” relaciona-se com o discurso apresentado na classe 3, de que o conceito de QVT precisa ser conhecido, para que a QVT possa ser construída e conquistada. A necessidade de autoconhecimento e de responsabilidade pessoal indica a necessidade de o servidor se expor, saindo de sua zona de conforto, tornando-se protagonista de sua própria história e abandonando o individualismo para participar da construção do Coletivo do Trabalho. Tal elemento representacional encontra suporte na Psicodinâmica do Trabalho para a qual o coletivo de trabalho é bem mais do que um simples agrupamento de pessoas, tratando-se de vivências relativas à construção social de acordos, regras e normas envolvendo o trabalho em seus aspectos técnicos e éticos, inteligência, envolvimento e compromisso, que redundam na cooperação. (KOLHS, FERRAZ, *et al.*, 2018). O trabalhador, em toda e qualquer situação, sempre será considerado como partícipe do coletivo, e não como um indivíduo singular. Sempre será considerada a participação ativa do trabalhador em suas

diversas relações, seja com outros trabalhadores, seja com os pares (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2009).

A análise das figuras 40 e 41 aponta um elemento representacional implícito: servidor e instituição são igualmente responsáveis pela construção da QVT que resultará na qualidade do trabalho final a ser apresentado para a sociedade, ou seja, um trabalho bom ou um trabalho ruim. É essa qualidade do trabalho ofertado que possibilitará à sociedade mudar ou não sua visão do servidor. Se o trabalho ofertado é ruim, a sociedade mantém sua crença de que os servidores são semelhantes a “encostos” e que usufruem privilégios para os quais nada fazem para merecer. Assim, a Instituição, a organização do trabalho e os servidores são todos igualmente responsáveis pela imagem denegrida do servidor e pela desvalorização contínua observada em seus quadros.

Por fim, o elemento representacional da QVT, sob o aspecto da necessidade do processo da fala (liberdade de expressão) e da escuta (alinhado com o discurso de que é necessário entender a dor emocional dos servidores), encontra-se alinhado com os aspectos do espaço público, apresentado por Dejours e Abdoucheli (2009), que permite a ocorrência do processo de validação social da inteligência astuciosa.

Foram identificadas na presente pesquisa as quatro funções que permeiam os processos de relação social, conforme proposto por Abric (1994, *apud* CHAMON e MORAES, 2011).

Para os servidores pesquisados, o trabalho, as condições de trabalho e as especificidades que envolvem esse tema são típicas. Há um conhecimento imposto pela legislação, pelas normas e procedimentos, e existe um conhecimento experimental advindo da prática, do enfrentamento do trabalho real, da labuta diária, que consensualmente modifica o primeiro. Dessa forma, as representações sociais da QVT, tendo o trabalho como tema central, tornam-se, para os servidores pesquisados, o modelo de referência para compreensão e explicação da realidade vivenciada, cumprindo assim a função de saber.

A atividade realizada pelo grupo pesquisado, a administração tributária federal, é reconhecida pela sociedade e pelo grupo. Em época da entrega da declaração de imposto de renda, a Instituição ocupa a mídia e há imediata associação entre os trabalhadores e a atividade tributária, situação que contribui para a elaboração de representações consensuais. A atividade aduaneira exercida em portos e aeroportos, para controle de importações e exportações, bem como o controle de bagagens, também contribui para o reconhecimento da sociedade em relação a esse papel do servidor e do grupo. Isso possibilita aos sujeitos do grupo a elaboração de uma identidade social correspondente aos sistemas de valores e de normas por eles compartilhados.

As atividades exercidas pelos servidores entrevistados são específicas e especializadas, sendo conhecidas pelos servidores e apreendidas na prática social. As representações do trabalho e da QVT, que lhes conferem bem-estar e satisfação, são construídas e orientam seus comportamentos na atividade diária. Muitos dos saberes construídos socialmente transformam-se em procedimentos e normas de trabalho, atendendo à função de orientação.

Em algumas situações do dia a dia, os costumes, conhecimentos consensuais ou práticas sociais são os que acabam por serem aceitos na forma de justificativas válidas para determinada ação ou resposta colocada em prática pelos integrantes do grupo. Esse fato permite aos servidores, no papel de atores sociais, justificar e explicar *a posteriori* suas condutas e comportamentos diante daquela situação, cumprindo, por último, a função de justificação.

A discussão gerada evidentemente não se esgota na presente investigação. Existem limitações no estudo ora realizado, portanto outras análises poderiam ser realizadas pelo software IRaMuTeQ, a exemplo da análise de similitude, as nuvens de palavras e a análise fatorial, para enriquecimento da discussão aqui apresentada. As entrevistas foram restritas a servidores de apenas uma Unidade, portanto novos estudos envolvendo unidades de outras regiões fiscais poderiam contribuir para melhor compreensão da QVT em ambientes envolvendo servidores públicos.

Por fim, vale destacar que o presente estudo apresentou uma condição de interdisciplinaridade, envolvendo conexões com três referenciais teóricos: a TRS, a Psicodinâmica e a Ergonomia da Atividade e, sob quaisquer dessas óticas, os resultados puderam ser analisados de forma convergente e coerente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho, conforme apontam os resultados, é um tema relevante para diversas áreas do conhecimento, dentre elas, ergonomia, gestão de pessoas, desenvolvimento humano, processos organizacionais, entre outras. O saber consensual dos servidores foi, por meio da teoria das representações sociais, o objeto de estudo da presente pesquisa. A TRS propiciou um olhar sobre a construção do pensamento social que envolve a QVT.

Com estas considerações finais, não se objetiva apresentar conclusões, tampouco dar por completo o estudo das RS sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Isso porque elas estão sujeitas às limitações inerentes ao estudo e às possibilidades de procura por novos conhecimentos.

Contudo, há que se discorrer sobre até onde o tema foi tratado, verificar se os objetivos da pesquisa foram atendidos e apresentar sugestões para futuras pesquisas, para que o assunto seja mais profundamente conhecido e explorado.

Em relação aos objetivos que dimensionaram a pesquisa, ambos foram atingidos. O objetivo geral foi investigar a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos e suas representações sociais sobre a QVT. Inicialmente foi descrito o perfil sociodemográfico dos servidores participantes, para a pesquisa quantitativa, bem como para a pesquisa qualitativa. A primeira envolveu 492 servidores participantes de ambos os sexos, em sua maioria com mais de 41 anos, majoritariamente casados, com grau universitário completo, com mais de 11 anos de trabalho na instituição. Dos participantes, 76,6% eram da carreira de auditoria (analistas tributários e auditores fiscais). A segunda envolveu entrevistas com 20 servidores, majoritariamente pertencentes à carreira de Auditoria, com idade média de 50 anos e tempo de trabalho na instituição acima de 11 anos.

Observou-se que as Esferas de QVT foram, todas elas, enquadradas como satisfatórias, encontrando-se os seus valores na faixa de 50 a 75. O Resultado Geral para todas as Esferas apresenta um valor de 59,81 para a qualidade de vida no trabalho, valor este classificado como satisfatório.

O estudo apontou que o mais alto desempenho correspondeu à esfera psicológica/comportamental, e o mais baixo, à esfera biológica/fisiológica. Os desempenhos das demais esferas (ambiental/organizacional, econômica/política e sociológica/relacional) situaram-se entre estes extremos.

Verificou-se que o Aspecto Serviços de Saúde e Assistência Social foi pontuado como muito insatisfatório pela amostra, pois seus valores encontram-se entre 0 e 25. Os Aspectos Benefícios Extras, Oportunidade de Crescimento e Variedade da Tarefa foram considerados como insatisfatórios pelos respondentes, pois os valores encontram-se entre 25,01 e 50. A maioria dos Aspectos classificou-se como satisfatória, encontrando-se, os seus valores, entre 50,01 e 75, e a Segurança de emprego foi a melhor pontuada, entre 75,01 e 100, considerada como muito satisfatória.

E, por fim, foram identificadas as atitudes, crenças e valores dos servidores sobre vários aspectos da QVT, e essas informações são importantes para compreender o posicionamento desse grupo de trabalhadores em relação a esse tema.

As análises foram divididas em cinco categorias, que permitiram identificar as RS do grupo de servidores sobre a QVT. A primeira categoria apresentada, Querer Ajuda, trouxe à tona as crenças relativas a Organização do Trabalho e a Servidor e Trabalho real, em cujo contexto obtém-se como resultado a figura do mau servidor, um servidor que não colabora, não se envolve, atua com superficialidade e adquire o rótulo de “encostado”. Como resultado desse comportamento, o trabalho por ele produzido é considerado mal feito e inútil. Já a próxima categoria foi a Percepção do Cargo, em que se destacaram os seguintes aspectos: um servidor que atua mediante o medo e a insatisfação, sem reconhecimento e sem treinamento, que ocupa um cargo que apresenta conflitos, que acumula perdas e que se encontra em contínua desvalorização.

Em seguida, foi abordado o Ambiente de Trabalho, que exprimiu as crenças positivas e favoráveis dos servidores em relação à QVT. Em condições idealizadas, os servidores apontaram para a necessidade de um ambiente físico adequado, e para um servidor que goste do que faz, que seja reconhecido e tenha excelentes relacionamentos no trabalho. Nessas condições, o trabalho necessariamente será criativo, útil, interessante e distribuído adequadamente a cada servidor. A penúltima categoria estudada foi Relação entre Servidor e QVT, na qual foram apresentadas as condições de mal-estar, frustrações e insatisfação com a ausência da QVT. Nesse contexto, em que a QVT não passa de tentativas infrutíferas, o servidor queixa-se de não ser ouvido, de não ser valorizado, e apresenta sofrimento por falta de treinamento e reconhecimento. E, na última categoria, foi abordado o tema Sociedade e Instituição, e a representação apresentada trata da necessária responsabilidade pessoal e institucional (servidor e organização) para que uma QVT real possa ser implementada. Apenas com a implantação de uma QVT que concretamente mobilize de forma autêntica administrados

e administradores o trabalho produzido poderá melhorar de qualidade, vindo a influenciar e modificar a visão da sociedade sobre o servidor e a Instituição.

Uma análise do conjunto das classes 1 a 5 levou à construção de um Modelo Representacional da QVT. Verificou-se que, entre a Organização Prescrita do Trabalho e a Organização do Trabalho Real e o servidor existe a variável denominada CARGA PSÍQUICA, proposta por Dejours *et al.* (2009). A existência de condições de trabalho que permita a diminuição da carga psíquica é promotora da transformação do sofrimento patogênico em sofrimento criativo, que produz sentimentos de bem-estar e de satisfação. Por outro lado, se as condições de trabalho provocam o aumento da carga psíquica dos servidores, o sofrimento que se instala é o sofrimento patogênico, que produz o sentimento de medo, de mal-estar e de insatisfação. Nessas condições, não há a QVT, e o servidor distancia-se do trabalho, mantém-se alheio ou alienado, não se envolve e nem se compromete, e produz um trabalho inútil e sem sentido ou significado. Surge, nesse contexto, a figura do mau servidor.

As Figuras 40 e 41, apresentadas no capítulo 4, representam um importante achado, pois apontam a CARGA PSÍQUICA como o elemento organizador dos elementos constitutivos das Representações Sociais identificadas.

No decorrer da análise dos resultados, pode ser constatado que esta pesquisa, realizada em 2018, apresenta achados semelhantes aos de outras pesquisas realizadas sobre a QVT.

Finalmente, reconhece-se que este assunto não é exaurido neste estudo, pois demanda novos estudos para melhor se compreender as RS e a QVT no âmbito do serviço público. Seguem algumas sugestões para futuros estudos sobre RS da QVT:

Propiciar a ampliação da abrangência da pesquisa, envolvendo um maior número de unidades locais e regionais da Instituição pesquisada;

Realizar pesquisas de RS sobre a QVT em outras instituições públicas federais; e

Realizar a pesquisa de RS sobre a QVT com auxílio da TRS e considerando a variável comprometimento com o trabalho como preditora de QVT.

Referências

- ALBRECHT, P. A. T. **Sentidos do trabalho para concurseiros**: a busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. p. 125.
- ALBUQUERQUE, L. G. D.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. 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, abril/junho 1998. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=144>. Acesso em 17 de outubro de 2019.
- ALBUQUERQUE, V. *et al.* Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. **Rev. Subj.** Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 287-301, Ago 2015. ISSN 2359-0777. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692015000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 2 de março de 2019.
- ANJOS, F. B. D. **Cultura do Concurso Público**: uma análise da psicodinâmica do trabalho. 1. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2016.
- ANTLOGA, C. S. *et al.* Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. **Revista Subjetividades**. Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 126-140, Abril 2014. ISSN 2359-0777. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692014000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 2 de março de 2019.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2015.
- ARAÚJO, E. L. P. D. Feedback na Qualidade de Vida no Trabalho em Organizações de Saúde. **II Encontro de Estudos Organizacionais**. Recife, 16 a 18 de maio de 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-39.pdf>>. Acesso em 17 de abril de 2019.
- ARRUDA, A. Modernidade & CIA.: Reportórios da Mudança. In: JESUÍNO, J. C.; MENDES, F. R. P.; LOPES, M. J. **As representações sociais nas sociedades em mudança**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2015, p. 103-127.
- ARRUDA, F. D. R. **Prazer e Sofrimento no Trabalho**: a percepção de auditores internos que atuam em universidades federais em Minas Gerais. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, S. P. D. Os discursos sobre qualidade de vida pra os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, 2012, v. 15, n. 1, p. 17-32, jun. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100003>. Acesso em 14 de outubro de 2019.

BEHRING, E. R. **Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. 2. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

BIANCO, M. D. F.; COLBARI, A. D. L.; SILVA NETO, A. D. O. D. A categoria dos auditores fiscais da Receita Federal do Brasil: a (des) construção da identidade profissional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 453-467, setembro de 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 de abril de 2020.

BRASIL. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. CADERNO MARE 4. Brasília, 1997, p. 59 (351.0073).

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**. Documento de Referência. Brasília, 2007, p. 40.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1., p. 07-40, maio 1996. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. *In*: PINHEIRO, P. S.; SACHS, I.; WILHEIM, J. **Brasil: um século de transformações**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da Gestão e Avanço Social em uma economia semi-estagnada. *In*: LEVY, E.; DRAGO, P. A. **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Fundap, 2005, v. 1, Cap. 1, p. 10 a 27.

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Campos dos Goytacazes, 2012, v. 2, n. 2. Disponível em: <<http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/issue/view/266/showToc>>. Acesso em 16 de março de 2020.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutoria para uso do software de análise textual IRaMuTeQ. **IRaMuTEQ**, 2013. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>>. Acesso em 28 de outubro de 2019.

CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. L. Prazer e Sofrimento no Trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, jan./jun. 2009. 19-37. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/658>>. Acesso em 16 de março de 2020.

CEDRAZ, A.; CARREIRO, R.; SILVA, C. M. D. C. E. **Relatório de Auditoria**. Tribunal de Contas da União [S.l.] 2017.

CHAMON, E. M. Q. D. O.; CAMARINI, GLADIS. Qualidade de vida no trabalho: estudo da arte na construção civil. *In*: CHAMON, E. M. Q. D. O. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2011.

CHAMON, E. M. Q. D. O.; CHAMON, M. A. Representação Social e Risco: Uma Abordagem Psicossocial. *In*: CHAMON, E. M. Q. D. O. **Gestão de Organizações Públicas e Privadas: Uma Abordagem Interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2007, p. 103-141.

CHAMON, E. M. Q. D. O.; MORAES, P. M. D. A representação social do risco em atividades potencialmente perigosas. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 1, p. 243-252, jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000100019>. Acesso em 18 de maio de 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CIAVATTA, M. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2008.

CONCEIÇÃO, M. R. D. **Trabalho e qualidade de vida: representações sociais do enfermeiro docente**. Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2010.

Constituição - OMS. Organização Mundial da Saúde (OMS). Nova York, 1946.

COSTA, I. P. D. **Qualidade de vida de idosos no contexto do trabalho e suas Representações Sociais**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2015, p. 106.

COSTA, R. A. T.; SOUZA, M. V. P. A percepção holística da administração gerencial no serviço público. **Revista de Administração Geral**, v. 1., n. 2., p. 138-153, Ago/Dez 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2111>>. Acesso em 16 de setembro de 2019.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 40-73, Jul 2000. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>>. Acesso em 14 de setembro de 2019.

CRUSOÉ, N. M. D. C. A teoria das representações sociais em moscovici e sua importância para a pesquisa em educação. **APRENDER - Cad. de Filosofia e Psic. da Educação**, Vitória da Conquista, 2004, v. Ano II, n. 2, p. p. 105-114. Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/aprender/article/viewFile/3792/pdf_121>. Acesso em: 4 de abril de 2019.

DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução de Franck Soudant. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2015.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinário Teórico em Psicopatologia do Trabalho. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições**

da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **CIES-ISCTE**, Lisboa, p. 1-24, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/1319>>. Acesso em: 8 janeiro 2021.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. (2018). **Glossário da ergologia: in Ergologia, Trabalho, Desenvolvimento** (1. ed., Vol. 1.). (P. F. Prof. Rodrigo Ribeiro, Ed.) Belo Horizonte: Fabrefactum Editora Ltda.

FARIAS, P. C. L. D. O perfil do novo servidor público. *In*: NASSUNO, M.; KAMADA, P. H. **Balanco da Reforma do Estado no Brasil**: a nova gestão pública. 1. ed. Brasília: SEGES, 2002, v. 2, p. 255 a 261.

FARR, R. M. Representações Sociais: A Teoria e sua História. *In*: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2016, p. 27-51.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 296-306, mai/ago. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642015000200296&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 de outubro de 2019.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, janeiro/junho 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/307705274_MODELO_DE_EXCELENCIA_EM_GESTAO_PUBLICA/download>. Acesso em 7 de fevereiro de 2019.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. *In*: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 8-20, junho 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 2 de março de 2019.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. 1. ed. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho [AET]. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 18/29, janeiro/junho de 2015. Disponível em: <http://www.fundacentro.gov.br/arquivos/rbso/completo_rbso_v40n131.pdf>. Acesso em 7 de fevereiro de 2019.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, p. 319-327, julho/setembro 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0102-377220090003>. Acesso em 7 de fevereiro de 2019.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, setembro 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 de março de 2019.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. 1. ed. Brasília: Edições Ler, pensar e agir, 2003.

FERREIRA, S. R. S.; BRUM, J. L. R. As representações sociais e suas contribuições no campo da saúde. **R. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre - RS, v. 21, n. n. esp., p. 5-14, 2000. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4323/2282>>. Acesso em 24 de março de 2019.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho (2014). **Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos**, São Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 124-131, maio/agosto 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5947>>. Acesso em: 8 janeiro 2021.

FLECK, M. P. D. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 de março de 2019.

FONTOURA, D. D. S. **Mercado de trabalho no setor público: um olhar sobre uma unidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. p. 180.

FRIGOTTO, G. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008.

GARCIA, C. H. Circular Técnica n. 171. **IPEF - Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais**, 1989. Disponível em: <<https://www.ipef.br/publicacoes/ctecnica/nr171.pdf>>. Acesso em 28 de outubro de 2019.

- GARCIA, E. D. O. P. Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 9-31, jan/jun 2007. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/issue/view/121>>. Acesso em 4 de abril de 2020.
- GERHEIM, M. S. **Qualidade de Vida no Trabalho de Professores de Língua Inglesa: um estudo avaliativo a partir da ferramenta TQWL-42**. Rio de Janeiro: Fundação CESGRANRIO, 2016, p. 61.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- GUARESCHI, P.; ROSO, A. Teoria das Representações Sociais - Sua história e seu potencial crítico e transformador. *In*: CHAMON, E. M. Q. O.; GUARECHI, P. A.; CAMPOS, P. H. F. Textos e debates e representação social. Porto Alegre: ABRAPSO, 2014. p. 15-38.
- GUERRA, T. E. A. **Optimismo, auto-estima, satisfação com a vida e qualidade no trabalho: teleperformance da Covilhã**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2010.
- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied psychology**, East Lansing, v. 60, n. 2, abril 1975. p. 159-170.
- JODELET, D. **Representações Sociais e mundos de vida**. Curitiba: Fundação Carlos Chagas - PUCPRESS, 2017.
- JORGE, S. M. **A Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da subseção judiciária federal de Campinas**. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.
- KOLHS, M. *et al.* Psicodinâmica do trabalho: labor, prazer e sofrimento. **REAS, Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 10, n. 3, p. 1719-1726, abril 2018. Disponível em: <<https://acervomais.com.br/index.php/saude/issue/view/9>>. Acesso em 28 de maio de 2019.
- KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN, T. S. As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6., p. 37-58, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200004>. Acesso em 15 de outubro de 2019.
- KRAWULSKI, E. **Construção da identidade profissional do psicólogo: vivendo as metamorfoses do caminho no exercício cotidiano do trabalho**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, p. 207.
- LACAZ, F. A. D. C. Qualidade de vida n(d)o trabalho: um conceito político e polissêmico. **Trabalho, educação e saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 565-572, nov. 2009. Disponível

em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462009000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 de outubro de 2019.

LANCMAN, S. **O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. in da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução de Franck Soudant. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

LIEDKE, E. R. **Trabalho e Tecnologia - Dicionário Crítico.** 1. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

LIMA, P. D. B. Organizações Públicas de Qualidade. *In*: LEVY, E.; DRAGO, P. A. **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo.** 1. ed. São Paulo: FUNDAP, Casa Civil, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Universidade de São Paulo. 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2016.

LIRIO, A. B. *et al.* A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre o Comprometimento Organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 34-54, jan./dez. 2018. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/4687/3379>>. Acesso em 8 de fevereiro de 2019.

MANSANO, W. M. S. **QVT no trabalho de servidores públicos técnico-administrativos das pró-reitorias de uma instituição de ensino superior.** Mato Grosso do Sul: UFMS, 2015.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, M. D. S. S. **Representações sociais sobre o trabalho : um estudo da qualidade de vida no trabalho do policial militar em Aracaju/SE.** São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2015.

MARQUES, L. F. A saúde e o bem-estar espiritual em adultos porto-alegrenses. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 23, n. 2, p. 56-65, jun. 2003 Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 13 de junho de 2020.

MEDEIROS, L. F. R. D.; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 8, n. 9, p. 9-34, jan/jun 2011. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1359565902.29-arquivo.pdf>>. Acesso em 18 de outubro de 2019.

MERCURE, D.; SPURK, J. *In*: MERCURE, D.; SPURK, J. **O trabalho na história do pensamento ocidental.** Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 2005. Cap. Introdução, p. 9-14.

MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 394-420.

MINAYO, M. C. D. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. *In*: GUARESCCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2014, p. 73-92.

MINAYO, M. C. D. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: concensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 01-12, abril 2017. ISSN 2525-8222. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4111455/mod_resource/content/1/Minayosaturacao.pdf>. Acesso em 28 de outubro 2019.

MORICONI, G. M. Todos os servidores públicos são bem remunerados? Uma comparação entre as carreiras do setor público brasileiro. **FGV CEPESP - Artigos Acadêmicos**, São Paulo, p. 17, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/19973>>. Acesso em 20 de junho de 2020.

MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul/Set 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 08 janeiro 2021.

MOSCOVICI, F. Competência Interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 17-25, abr/jun 1981. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v21n2/v21n2a02.pdf>>. Acesso em 17 de abril de 2019.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**. 11. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2017.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thompson, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thompson, 2006.

MULLER, H.-P. **Trabalho, Profissão e Vocação: In** O trabalho na história do pensamento ocidental. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard e Sonia Guimaraes Taborda. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

NETO, P. L. D. O. C. **Estatística**. 1. ed. São Paulo: Edgard Blucher Ltda., 1977.

NEVES, D. A. **Ciência da informação e cognição humana: uma abordagem do processamento da informação**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 35, n. 1, p. 39-44, Abril 2006. Acesso em: 13 nov 2020

OLIVEIRA, P. M. D.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da Gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE - Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan/jun 2005. ISSN 1676-5648. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em 15 de outubro de 2019.

OLIVEIRA, V. K. D. M. **A Administração Tributária como atividade essencial ao funcionamento do Estado**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2009.

PACHECO, P. G. L.; TAVEIRA, I. M. R. Um Estudo da Relação entre TURNOVER e QVT em uma Organização do Ramo de Petróleo e Gás. *In*: TAVEIRA, I. M. R.; LIMA, S. C. D. C.; COSTA, M. F. **Práticas e Pesquisas em Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: A realidade de Macaé e Rio das Ostras**. Curitiba: Editora CRV, 2015, p. 149-178.

PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panacéia delirante. **Trabalho, Educação e saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549-563, Nov. 2010. ISSN 1981-7746. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462009000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 de outubro de 2019.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL-42**: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2010.

PEDROSO, B. *et al.* Construção e validação do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Rev. salud pública**, Bogotá, v. 16, n. 6, p. 885-896, dezembro 2014. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642014000600007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 de março de 2019.

PEDROSO, B. *et al.* Construção e validação do TQWL-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista de Salud Pública**, Bogotá, v. 16, n. 6., p. 885-896, nov./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.brunopedroso.com.br/tqw142.html>>. Acesso em 15 de junho de 2020.

PIMENTEL, R. G. **E agora, José?** Jovens psicólogos recém-graduados no processo de inserção no mercado de trabalho na região da grande Florianópolis. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

PIMENTEL-GOMES, F. **Curso de Estatística Experimental**. 11. ed. Piracicaba: Livraria Nobel, 1990.

PINTO, G. M. C.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Qualidade de Vida e QVT de servidores públicos do setor administrativo de uma instituição de ensino superior do Paraná. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 6, n. 3, p. 174-183, jul/set 2014. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/issue/archive>>. Acesso em 4 de abril de 2020.

PIRES, D. E. Divisão Social do Trabalho. *In*: PEREIRA, I. B.; LIMA, JÚLIO CÉSAR FRANÇA **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008, p. 125-130.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, A. C. P. **Influência dos fatores sócio-econômicos no desempenho dos candidatos de um concurso público**: uma análise utilizando modelos de escolha ordenada. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.

REGIS FILHO, G. I. Ergonomia e Administração: produtividade com qualidade de vida no trabalho. *In*: REGIS FILHO, G. I. e colaboradores. **Qualidade de Vida no Trabalho: o que as empresas precisam saber sobre ergonomia**. 1. ed. Itajaí: Univille, Univali, 2015.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. 14 reimpressão. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, A. S. **A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema**. O caso das Equipes Cirúrgicas. [S.l.] Tese apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia, 2004.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, v. 1, 2016.

SÁ, C. P. D. Representações Sociais: teoria e pesquisa do Núcleo Central. **Temas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 19-33, 1996. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v4n3/v4n3a02.pdf>>. Acesso em 4 de abril de 2019.

SÁ, C. P. D. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. 1. ed. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

SAMPAIO, J. D. R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 121-136, abril 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 2 de março de 2019.

SANCHEZ, H. M. **Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho de docentes universitários**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2015.

SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. D. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. *In*: SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANTOS, G. E. D. O. Calculadora on-line. **Cálculo amostral**, 2013. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em 28 de setembro de 2018.

SANTOS, G. T. D.; DIAS, J. M. D. B. Teoria das representações sociais: uma abordagem sociopsicológica. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, Macapá, v. 8, n.1, p. 173-187, jan-jun 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unifap.br/index.php/pracs>>. Acesso em 4 de abril de 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347 a 369, jan. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>>. Acesso em 14 de setembro de 2019.

SELIGMANN-SILVA, E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso in Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da

relação prazer, sofrimento e trabalho. *In*: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SETTI, G. A. M. **Alcances e limites da reforma de Estado e da reforma administrativa no Brasil e na Argentina: um estudo comparativo das experiências de Carlos Menem e Fernando Henrique Cardoso na década de 1990**. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

SILVA, L. H. D. Divisão Social do Trabalho. *In*: CATTANI, A. D. **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

SILVA, L. V. D. **Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SILVA, M. M. D. O trabalho para os jovens diplomados no novo modelo de acumulação capitalista. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 22, n. 2, p. 405-424, jul./dez. 2004. ISSN 2175795X. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/9651/8878>>. Acesso em 20 de junho de 2020.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SKEVINGTON, S. M.; LOTFY, M.; O'CONNELL, K. A. The World Health Organization's WHOQOL-BREF quality of life assessment: Psychometric properties and results of the international field trial A Report from the WHOQOL Group. **Quality of Life Research: an international journal of quality of life aspects of treatment, care and rehabilitation**, Netherlands, v. 13, p. 299-310, 01 April 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/8617232_The_World_Health_Organization's_WHOQOL-BREF_quality_of_life_assessment_Psychometric_properties_and_results_of_the_international_field_trial_A_Report_from_the_WHOQOL_Group>.

SOLDERA, L. M. Breve compêndio conceitual e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho e da Psicossociologia. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 19, n. 2., p. 243-253, 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172016000200009&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em 6 de setembro de 2019.

SPINK, M. J. P. O conceito de Representação Social na Abordagem Psicossocial. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 300-308, Jul-Set 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/17.pdf>>. Acesso em 7 de fevereiro de 2019.

SPINK, M. J. P. O Conceito de Representação Social na Abordagem Psicossocial. **Cad. Saúde Públ**, Rio de Janeiro, v. 9 (3), p. 300-308, jul/set 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300017&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em 4 de abril de 2019.

TAVEIRA, I. M. R. **Representações Sociais da Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

TAVEIRA, I. M. R. **Representações Sociais da Qualidade de Vida no Trabalho**. 1. ed. Curitiba: Editora CRV, 2013.

TAVEIRA, I. M. R. **Representações Sociais da Qualidade de Vida no Trabalho**. Curitiba: Editora CRV, 2013.

TIMOSSI, L. D. S. *et al.* Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **R. da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, jul-set 2009.

Disponível em:

<<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/viewFile/5780/4882>>. Acesso em 17 de abril de 2019.

TINÔCO, A. C. C. **Representações sociais do trabalho e da qualidade de vida para servidores de bibliotecas universitárias**. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

TONIOL, R. Atas dos espíritos: a Organização Mundial da Saúde e suas formas de instituir a espiritualidade. **Anuário Antropológico**, Brasília, v. 42, n. 2, p. 267-299, 2017. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/aa/2330>>. Acesso em 13 de junho de 2020.

TORRES, A. R. R.; CAMINO, L. Grupos sociais, relações intergrupais e identidade social. *In*: CAMINO, L., *et al.* **Psicologia Social: temas e teoria**. Brasília: Technopolitik, 2013, p. 515-539.

VALLE, P. D. **Representações sociais de profissionais da educação infantil sobre alimentação escolar**. Dissertação de Mestrado em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais, da Universidade de Taubaté, 2018.

VELOSO, H. M.; BOSQUETTI, M. A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro. **Anais do VIII Seminário em Administração**. São Paulo: [s.n.], 2005. p. 1-15.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** Cambridge: Sloan Management Review, 1973.

WERTHER, B. W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

XAVIER, R. REPRESENTAÇÃO SOCIAL E IDEOLOGIA: CONCEITOS INTERCAMBIÁVEIS? **Psicologia & Sociedade**, n. 14(2), p. 18-47, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/psoc/v14n2/v14n2a03.pdf>>. Acesso em 4 de abril de 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Questionário Sociodemográfico.

DADOS PESSOAIS

1) Idade: ____ anos.

2) Sexo:

Masculino Feminino

3) Estado civil:

Solteiro(a)
 Casado(a)/União estável
 Viúvo(a)
 Separado(a)/Divorciado(a)

4) Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo
<input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo
<input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino Superior completo
<input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta	<input type="checkbox"/> Pós-graduação completa

5) Tempo de serviço (em meses) na empresa em que você trabalha: ____ meses

APÊNDICE II – Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista:

1. O que é, para você, Qualidade de Vida no Trabalho?
2. Como você avalia a Qualidade de Vida no Trabalho dos Colegas?
3. Como seus colegas avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho?
4. Sua instituição investe em qualidade de vida no trabalho dos funcionários?

ANEXOS

ANEXO I – Ofício

OFÍCIO

Taubaté, 22 de fevereiro de 2018.

Prezado Senhor

Somos presentes a V.S. para solicitar permissão de realização de pesquisa pelo aluno CARLOS ROBERTO LESSA DE SIQUEIRA, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante o corrente ano de 2018, intitulado "QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL". O estudo será realizado com servidores das unidades localizadas no Estado de São Paulo, sob a orientação da Prof. Dr. Alexandra Magna Rodrigues.

Para tal, será realizada aplicação de Questionário, entrevista semi-estruturada elaborada para este fim junto à população a ser pesquisada. Será mantido o anonimato da Instituição e dos participantes.

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12.080-000, telefone (12) 3625-4100, ou com CARLOS ROBERTO LESSA DE SIQUEIRA, telefone (12) 3931.8199, e solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,



Edna Maria Querido Oliveira Chamon
Coordenadora do Mestrado em Desenvolvimento Humano:
Formação, Políticas e Práticas Sociais

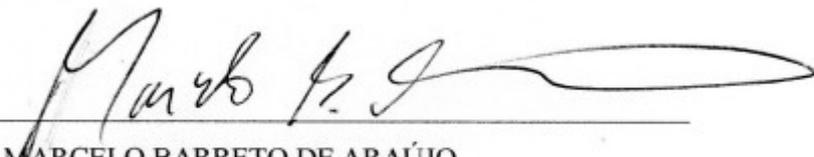
Ilmo. Sr.
Antonio Paulo Vieira da Silva de Lima
Chefe de Divisão de Gestão de Pessoas da SRRF08
Av. Prestes Maia, 733, Centro.
CEP 01031-001 - São Paulo - SP

ANEXO II – Termo de Autorização da Instituição

São Paulo, 26 de fevereiro de 2018.

De acordo com as informações do ofício sobre a natureza da pesquisa intitulada **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**, com propósito de trabalho a ser executado pelo aluno CARLOS ROBERTO LESSA DE SIQUEIRA, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, ciente dos procedimentos propostos, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e do explicado, firmo o meu **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** de concordância quanto à realização da pesquisa. Fica claro que esta Superintendência, por meio de seu representante legal, pode, a qualquer momento, retirar seu **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** e deixar de participar do estudo alvo da pesquisa e fica ciente que o trabalho realizado torna-se informação confidencial, sem que os dados pessoais sejam publicados, sendo que serão utilizados, na presente pesquisa, somente dados numéricos e que serão destruídos após 5 anos.

Atenciosamente,



MARCELO BARRETO DE ARAÚJO
SUPERINTENDENTE SUBSTITUTO

Superintendência Regional da Receita Federal do Brasil na 8ª Região Fiscal

CNPJ N.º 00.394.460/0363-32

Avenida Prestes Maia, 733, Centro.

São Paulo - SP

ANEXO III – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Alexandra Magna Rodrigues

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado de forma alguma.

Informações sobre a pesquisa:

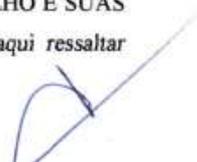
Título do Projeto: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

Objetivo da pesquisa: Identificar as Representações Sociais da QVT para servidores de uma Instituição Pública Federal no Estado de São Paulo.

Coleta de dados: a pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados entrevista, que serão aplicados junto aos servidores públicos federais que atuam em Instituição Pública localizada no Estado de São Paulo.

Destino dos dados coletados: o pesquisador será o responsável pelos dados originais coletados por meio de entrevista, permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde o pesquisa será realizada. Os dados coletados serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), bem como para divulgar os dados por meio de publicações em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de entrevista. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o construto da QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOB A ÓTICA DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS. Cabe aqui ressaltar



também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

Garantias e indenizações: fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa, para isto, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

Esclarecimento de dúvidas: o investigador é mestrando da Turma 2017 do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), **CARLOS ROBERTO LESSA DE SIQUEIRA**, residente no seguinte endereço: RUA CORIFEU DE AZEVEDO MARQUES, 797, JARDIM DAS INDÚSTRIAS, SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, SP, podendo também ser contatado pelo telefone (12) 3931.8199, inclusive através de ligação a cobrar, bem como pelo e-mail: <carloslessade@hotmail.com>. A pesquisa será desenvolvida sob a orientação da **Prof. Dr.ª. Alexandra Magna Rodrigues**.

A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes, sendo os dados coletados nas dependências da Instituição, onde os participantes que comporão a amostra atuam, em horário condizente com as disponibilidades dos mesmos. Da mesma forma fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas pelos danos decorrentes de indenizações por danos causados pelo pesquisador.

As informações serão analisadas e transcritas pelo pesquisador, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar o conhecimento sobre **Qualidade de Vida no Trabalho e suas Representações Sociais para Servidores de uma Instituição Pública Federal**.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br.

CARLOS ROBERTO LESSA DE SIQUEIRA

Assinatura do Pesquisador

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

São José dos Campos, _____ de _____ de 2018.

Assinatura do (a) Participante



ANEXO IV – Parecer Consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS PARA SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Pesquisador: Carlos Roberto Lessa de Siqueira

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 92282318.3.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.816.332

Apresentação do Projeto:

Esse estudo pretende analisar a percepção dos servidores de uma Instituição Pública Federal, localizada no Estado de São Paulo, acerca da qualidade de vida no trabalho e identificar suas representações sociais sobre esse tema.

Objetivo da Pesquisa:

Identificar as representações sociais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT por servidores de uma Instituição Pública Federal.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de entrevista. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o construto da QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOB A ÓTICA DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 2.816.332

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 510/16

Recomendações:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté recomenda a entrega do relatório final ao término da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aendida as solicitações da parecer anterior.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 10/08/2018, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1082861.pdf	31/07/2018 00:36:37		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	31/07/2018 00:34:30	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	31/07/2018 00:23:10	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto.pdf	29/03/2018 17:44:33	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Declaração de Pesquisadores	pesquisador.pdf	29/03/2018 17:43:22	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostocarlos.pdf	28/02/2018 11:05:31	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Outros	Questionario_TQWL42.pdf	27/02/2018 23:22:32	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Outros	Autorizacao_da_Receita_Federal.pdf	27/02/2018 23:15:45	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Outros	Oficio_Instituicao_Ensino.pdf	27/02/2018 23:14:57	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Outros	entrevista.pdf	27/02/2018 23:12:00	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	27/02/2018 23:11:15	Carlos Roberto Lessa de Siqueira	Aceito

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 2.816.332

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 13 de Agosto de 2018

Assinado por:
José Roberto Cortelli
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO V – Questionário TQWL-42 – Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Este questionário objetiva diagnosticar como você se sente a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho. Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Nós estamos perguntando o quanto você está satisfeito (a), em relação a vários aspectos do seu trabalho nas últimas duas semanas. Escolha entre as alternativas de cada questão e coloque um círculo no número que melhor representa a sua opinião.

QUESTIONÁRIO

F1.1 - Como você avalia a sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Muito ruim	Ruim	Nem ruim nem boa	Boa	Muito boa
1	2	3	4	5

A1.1 - Com que frequência você se sente cansado(a) durante o trabalho?

Nunca	Raramente	Às vezes	Repetidamente	Sempre
1	2	3	4	5

A1.2 - Você está satisfeito(a) com a disposição que tem para trabalhar?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

A2.1 – Você se sente capaz de realizar as suas tarefas, no trabalho?

Nada	Muito pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

A2.2 Você está satisfeito(a) com a sua capacidade de trabalho?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

A3.1 - A instituição em que você trabalha disponibiliza atendimento médico, odontológico e social aos seus trabalhadores?

Nada	Muito pouco	Médio	Muito	Completamente
1	2	3	4	5

A3.2 –Você está satisfeito(a) com a qualidade dos serviços de saúde e de assistência social disponibilizados pela instituição em que você trabalha?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

A4.1 - Com que frequência você se sente sonolento(a) durante o trabalho?

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

A4.2 –Você está satisfeito(a) com o tempo que tem para dormir?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

B1.1 - Com que frequência você se sente incapaz de realizar o seu trabalho?

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

B1.2 –Você está satisfeito(a) consigo mesmo(a)?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

B2.1 Você considera importante o trabalho que realiza?

Nada 1	Muito pouco 2	Mais ou menos 3	Bastante 4	Extremamente 5
-----------	------------------	--------------------	---------------	-------------------

B2.2 - Você está satisfeito(a) com a contribuição que o seu trabalho representa para a instituição e para a sociedade?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

B3.1 - Em que medida você consegue compreender quão correto ou errado você realiza o seu trabalho?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

B3.2 – Você está satisfeito(a) com as informações que recebe sobre o seu desempenho no trabalho?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

B4.1 - A instituição em que você trabalha o incentiva e/ou libera para fazer cursos e outras atividades relacionadas com o seu trabalho?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

B4.2 - Você está satisfeito(a) com o apoio que a instituição em que você trabalha concede para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

C1.1 - Na instituição em que você trabalha você pode expressar a sua opinião sem que isso o prejudique?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

C1.2 - Você está satisfeito(a) em relação à possibilidade de expressar suas opiniões livremente, na instituição em que trabalha?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

C2.1 - Com que frequência você tem desentendimentos com os seus superiores ou colegas de trabalho?

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

C2.2 - Você está satisfeito(a) com a sua equipe de trabalho?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

C3.1 - Em que medida você pode tomar decisões no seu trabalho, sem necessidade de consultar o seu supervisor?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

C3.2 - Você está satisfeito(a) com o nível de autonomia que lhe é concedido no seu trabalho?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

C4.1 - Com que frequência você pratica atividades de lazer?

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

C4.2 - Você está satisfeito(a) com o tempo que tem para praticar atividades de lazer?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

D1.1 - O seu salário é suficiente para suas necessidades?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

D1.2 - Você está satisfeito(a) com o seu salário?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

D2.1 - Em que medida a instituição em que você trabalha apresenta vantagens e benefícios?

Nada 1	Muito pouco 2	Mais ou menos 3	Bastante 4	Extremamente 5
-----------	------------------	--------------------	---------------	-------------------

D2.2 - Você está satisfeito(a) com as vantagens e benefícios oferecidos pela instituição em que você trabalha?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

D3.1 - Você julga o seu trabalho cansativo e exaustivo?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

D3.2 - Você está satisfeito(a) com a sua jornada de trabalho semanal?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

D4.1 - Com que frequência ocorrem demissões na instituição em que você trabalha?

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

D4.2 –Você está satisfeito(a) com relação à segurança de permanecer empregado na instituição em que trabalha?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

E1.1 - As condições de trabalho (temperatura, luminosidade, barulho, etc.) do seu cargo são adequadas?

Nada 1	Muito pouco 2	Médio 3	Muito 4	Completamente 5
-----------	------------------	------------	------------	--------------------

E1.2 - Você está satisfeito(a) com as suas condições de trabalho?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

E2.1 - A empresa em que você trabalha oferece plano de carreira e/ou possibilidades de você ser promovido?

Nada 1	Muito pouco 2	Mais ou menos 3	Bastante 4	Extremamente 5
-----------	------------------	--------------------	---------------	-------------------

E2.2 –Você está satisfeito(a) com o plano de carreira e/ou a possibilidade de promoção de cargo presentes na instituição em que você trabalha?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

E3.1 - Com que frequência você julga o seu trabalho monótono?

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

E3.2 - Você está satisfeito(a) com a variedade de atividades que realiza no seu cargo?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

E4.1 - Com que frequência você realiza no seu trabalho atividades completas, ou seja, do início ao fim?

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

E4.2 –Você está satisfeito(a) com o trabalho que realiza?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------

F1.2 - Você está satisfeito(a) com a sua Qualidade de Vida no Trabalho?

Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
-------------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	-----------------------