

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa



(Orgs.)

Mário César Ferreira

Rodrigo Rezende Ferreira

Ilíada Muniz Lima

Tânia Gomes Figueira

Patrícia Amelia Olano Morgantti

Copyright © 2017 by:

Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira, Ilíada Muniz
Lima, Tânia Gomes Figueira Patricia Amelia Olano Morgantti.

Imagem da Capa: Marcelo Ortega Judice
Projeto Gráfico: INED Design



fone: + 55 (61) 3478-1816
editor@editoraparalelo15.com.br
www.editoraparalelo15.com.br

Q1 Qualidade de vida no trabalho (QVT) no Conselho Nacional de
Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): diagnóstico,
política e programa / Mário César Ferreira ... [et al.] organizadores.
– Brasília: Paralelo 15, 2017.

169 p.

ISBN 978-85-5588-007-0

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Conselho Nacional de
Desenvolvimento Científico e Tecnológico. 3. Comportamento
organizacional. I. Ferreira, Mário Cesar. II. Ferreira, Rodrigo Rezende.
III. Lima, Ilíada Muniz. IV. Figueira, Tânia Gomes. V. Morgantti, Patricia
Amelia Olano. VI. Título.

CDU: 658.3

**Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico (CNPq):
Diagnóstico, Política e Programa**



(Orgs.)
**Mário César Ferreira
Rodrigo Rezende Ferreira
Ilíada Muniz Lima
Tânia Gomes Figueira
Patricia Amelia Olano Morgantti**

Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é trabalhar de forma saudável, respeitando o limite do próprio corpo. Sendo respeitado também pelos colegas de sala e de equipe. Ter uma boa estrutura para exercer suas atividades, gerar prazer e eficiência na prática das atividades.

Participante do Diagnóstico de QVT.

O PROGRAMA QVT DO CNPq

Em uma instituição moderna, especialmente, que olha para o futuro como missão, considerar as pessoas como parte essencial do planejamento institucional é fundamental para assegurar seu sucesso.

Com base nesta premissa, o CNPq desenvolve o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - o qual tem apoio incondicional desta Direção. Consideramos que o servidor mais preparado para exercer suas funções e, principalmente, motivado para tal, será um profissional realizado e com bom desempenho que contribua para melhores resultados pessoais e institucionais.

Este livro, resultado de uma parceria entre o CNPq e o Instituto de Psicologia, da Universidade de Brasília (UnB), apresenta uma colaboração coletiva de autores que se basearam em projetos de pesquisa, que foram executados em dois momentos da vida institucional (2010 e 2015). Estes projetos focaram em aspectos como a organização e condições de trabalho; relações socioprofissionais; reconhecimento e crescimento profissional e uso da informática. Ficou demonstrado que existem pontos fortes - que devem ser ampliados - e pontos fracos que precisam e devem ser abordados pelo Programa QVT da Instituição, de forma a corrigi-los. Ambas as ações devem visar ao aprimoramento das condições de trabalho e, por consequência, aumentar a eficácia do resultado da atividade individual e institucional desempenhada pelos servidores e colaboradores.

Portanto, este livro, mais do que um trabalho acadêmico relevante e com forte base metodológica, é uma importante referência para a reformulação do Programa de QVT do CNPq. Nossa gestão está atenta ao contexto institucional e pretende aproveitar ao máximo o conteúdo desta obra para a melhoria e o aperfeiçoamento das condições de trabalho e do clima institucional no CNPq. Sendo a Casa da Ciência, tal planejamento tem que, necessariamente, ser elaborado em bases científicas e acadêmicas robustas.

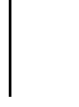
Dessa forma, temos firme convicção de que o CNPq pode fazer mais para a CT&I no Brasil contribuindo para a geração de riquezas e oportunidades que vão assegurar o desenvolvimento sustentável do País com melhor qualidade de vida para a sociedade.

Prof. Mario Neto Borges, PhD
Presidente do CNPq

Sumário

<i>Introdução</i>	<i>11</i>
<i>I. Perfil do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e seus Desafios no Campo da Gestão com Pessoas</i>	<i>15</i>
<i>Iláda Muniz Lima, Patricia Amelia Olano Morgantti, Tânia Gomes Figueira</i>	
<i>II. Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto</i>	<i>25</i>
<i>Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira</i>	
<i>III. Sensibilização e Perfil dos Participantes da Etapa de Diagnóstico</i>	<i>37</i>
<i>Alice Queiroz Silva, Natalia Almeida Tostes e Otávio Calegari Neto</i>	
<i>IV. O Contexto de Trabalho no CNPq</i>	<i>47</i>
<i>Otávio Calegari Neto, Natalia Almeida Tostes e Alice Queiroz Silva</i>	
<i>V. Avaliação dos Participantes sobre as Condições de Trabalho no CNPq</i>	<i>53</i>
<i>Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira</i>	
<i>VI. Avaliação dos Participantes Sobre as Relações Socioprofissionais de Trabalho no CNPq</i>	<i>61</i>
<i>Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira</i>	
<i>VII. Organização do Trabalho no CNPq</i>	<i>69</i>
<i>Otávio Calegari Neto, Natalia Almeida Tostes</i>	
<i>VIII. Avaliação dos Participantes Sobre o Reconhecimento e o Crescimento Profissional no CNPq</i>	<i>75</i>
<i>Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira</i>	
<i>IX. Avaliação dos Participantes Sobre as Práticas de Gestão</i>	<i>85</i>
<i>Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira</i>	

X. Avaliação dos Participantes Sobre os Desgastes Provenientes do Trabalho no CNPq	91
<i>Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira</i>	
XI. Avaliação dos Participantes Sobre as Vivências de Afeto Positivo e Negativo	97
<i>Tatiane Paschoal, Marcelo Ortega Judice, Andrea Castelo Branco Júdice</i>	
XII. Perfil Epidemiológico e Intenção de Sair	103
<i>Alice Queiroz Silva, Otávio Calegari Neto</i>	
XIII. O Conceito de QVT dos Trabalhadores do CNPq	111
<i>Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira</i>	
XIV. As Fontes de Bem-Estar no Trabalho no CNPq	119
<i>Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira</i>	
XV. As Fontes de Mal-Estar no Trabalho no CNPq	127
<i>Otávio Calegari Neto, Natalia Almeida Tostes</i>	
XVI. Comentários e Sugestões dos Participantes do Diagnóstico de 2015	135
<i>Tânia Gomes Figueira, Ilíada Muniz Lima, Patricia Amelia Olano Morgantti</i>	
XVII. Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq	141
<i>Alice Queiroz Silva, Natalia Almeida Tostes</i>	
Conclusão	155
<i>Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira</i>	
Referências Bibliográficas	159



Introdução

A presente publicação descreve a experiência da parceria entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por intermédio da Coordenação de Promoção da Qualidade de Vida e Competências (COPQV/CGERH), e o Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), por intermédio do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic/IP/PST), no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Uma parceria que se iniciou em março de 2010, quando da realização da primeira pesquisa baseada na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), no CNPq. Em 2015/16, ela se consolidou com a segunda aplicação desta abordagem. Esta obra, portanto, tem o objetivo de relatar os principais produtos gerados por esta profícua parceria, que viabilizou a cooperação técnico-científica de órgãos públicos federais, o CNPq e a Universidade de Brasília (UnB), para a produção de pesquisa e intervenção no contexto organizacional.

Para além deste objetivo principal, esta publicação também almeja: (a) comparar, no que couber, os resultados das pesquisas realizadas em 2010 e 2015/16; (b) dar visibilidade e transparência para o coletivo de trabalhadores do órgão quanto aos resultados obtidos com a condução do “Projeto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq (ProjQVT/CNPq)”; (c) fornecer aos servidores (gestores, analistas, assistentes e auxiliares), prestadores de serviços, estagiários e menores aprendizes uma “ferramenta” útil para o conhecimento, a aplicação e o acompanhamento das ações de QVT, no âmbito do CNPq; e (d) efetivar o registro histórico deste projeto e seus produtos para a memória institucional do CNPq, possibilitando maior efetividade em ações futuras do órgão no campo da QVT. O conteúdo deste livro e a arquitetura dos argumentos apresentados obedeceram a uma lógica que busca ajudar os/as leitores/as no conhecimento mais detalhado da obra.

De entrada, busca-se fornecer uma visão panorâmica do perfil institucional do CNPq revelado pelas pesquisas, sendo esse o mais importante órgão de fomento da ciência, da tecnologia e da inovação no Brasil. Órgão público federal que tem contribuído de forma decisiva para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional. Além disso, busca-se também descrever o cenário atual e os desafios no campo de gestão com pessoas, neste caso, no setor público brasileiro.

Em seguida, são apresentados, em linhas gerais, os traços científicos da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que serviu de “bússola” durante a condução dos projetos de QVT no CNPq. Neste capítulo, o foco consiste em explicitar os fundamentos teóricos e metodológicos empregados na abordagem, demonstrando as bases metodológicas para a coleta e o tratamento dos dados e as conceituais para a interpretação dos resultados empíricos obtidos. Nesta parte, o marco conceitual de

política e de programa – dimensão aplicada do projeto – é também apresentado. Isto contribui para um melhor entendimento tanto da política quanto do programa, que são aderentes ao diagnóstico de QVT.

Na parte mais substancial do livro, apresentam-se os resultados do diagnóstico em duas partes interdependentes: (a) Resultados das Questões Fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT); e (b) Resultados das Questões Abertas do mesmo Inventário. Neste segmento do livro, os/as leitores/as encontrarão uma síntese do olhar do coletivo de trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, no CNPq, contemplando resultados parciais das pesquisas de 2010 e 2015/16 e fornecendo as bases ao/à leitor/a para avaliar o campo da QVT no órgão, sob um prisma dinâmico no tempo. Como estes percebem o contexto de trabalho existente à época da coleta de dados (condições, relações socioprofissionais e organização do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, uso da informática), as práticas de gestão, os desgastes provenientes do trabalho e as vivências de afetos positivos e negativos? Esta, por exemplo, é uma questão que será respondida ao longo desta parte da obra. Além disto, é possível conhecer os resultados de duas questões complementares da parte fechada do IA_QVT: uma sobre a intenção de sair do CNPq e outra sobre os afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal. Na segunda parte do livro, que apresenta os resultados das questões abertas do diagnóstico, será possível conhecer como os trabalhadores conceituam a QVT no órgão, assim como as principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Na sequência, serão tratados a política e o programa de QVT do CNPq, elaborados com base nos resultados do diagnóstico da segunda aplicação. Aqui serão abordados aspectos que evidenciam a dimensão de aplicação/intervenção dos projetos. No que tange à política de QVT, os/as leitores/as poderão conhecer os fundamentos normativos (externos e internos), o marco conceitual de QVT elaborado com base no que pensam os participantes do diagnóstico, e os valores que balizam a concepção, execução e avaliação das ações de QVT, no território institucional do CNPq. Quanto ao programa de QVT, ele explicita os projetos e as ações de natureza prática que devem ser implementados, no órgão, para a concretização da Qualidade de Vida no Trabalho, assim como os objetivos, prazos, responsabilidades e indicadores dos referidos projetos.

Uma empreitada desta natureza, que marca a parceria entre o CNPq e a Universidade de Brasília (UnB) é, acima de tudo, o resultado de uma obra coletiva. É hora oportuna de praticar o salutar reconhecimento das mais diversas contribuições, diretas e indiretas, para que o projeto de QVT se realizasse a contento, possibilitando a publicação desta obra. Neste sentido, cabe registrar os mais vivos agradecimentos para:

Os dirigentes e gestores do CNPq: ao Presidente do CNPq, Mário Neto Borges; Chefe de Gabinete, Daniel Alves Natalizi; aos Diretores Adriana Maria Tonini; Marcelo Marcos Morales; Carlos Roberto Fortner e José Ricardo de Santana; ao Coordenador-Geral de Administração e Finanças, Cláudio da Silva Lima; à Coordenadora-Geral

de Recursos Humanos, Tânia Gomes Figueira; e à Coordenadora de Promoção da Qualidade de Vida e Competências, Ilíada Muniz Lima.

Aos membros do Grupo de Trabalho do CNPq (2015/16): Hyago Alves de Souza; Ilíada Muniz Lima; Mariana Galiza de Oliveira; Patricia Amelia Olano Morgantti; Sílvio David Santos de Castro; Tânia Gomes Figueira; e

Aos gestores servidores e colaboradores que participaram ativamente das oficinas para reformulação de Política e Programa de QVT e aos que deram suporte durante todas as etapas desse trabalho: Alberto de Campos e Silva; Alisson Alexandre de Araújo; Antonieta Nogueira Viana; Arquimedes Belo Paiva; Camila Ferreira dos Santos Barreto; Carlos Roberto Silveira Silva; Elizabeth Sabino Antunes Oliveira; Ellen Janny Souza Costa; Ellen Pereira de Oliveira; Fábio André Silveira; Fabíola Siqueira de Lacerda; Geraldo Sorte; Ilíada Muniz Lima; José Henrique do Espírito Santo; Kilma Gonçalves César; Lavínia Bozzo Aguilar Porciúncula; Leonardo Sousa de Freitas; Liliane Vieira Moraes; Luciana Inácia Gomes; Márcia de Figueiredo Evaristo de Souza; Marconi Edson Esmeraldo Albuquerque; Marcos César Chaves da Fonseca; Maria Ângela Cunico; Maria Cristina de Cerqueira Veiga; Maria Izabel Rodrigues da Fonseca Franco; Marlon José de Lima; Mônica Rebello de Oliveira; Patricia Amelia Olano Morgantti; Ramon Ribeiro Silva; Raphael Dorsa Neto; Rauney Melgar Martini; Ricardo Félix Santana; Romuzia Corado Setúbal; Rosimeire de Paiva Ribeiro; Sérgio Vidal Chamon; Sílvio David Santos de Castro; e Tânia Gomes Figueira.

Aos gestores, servidores e colaboradores da Coordenação Geral do Programa de Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - CGCHS pelo apoio ao projeto.

Aos membros do Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: Fabíola Siqueira de Lacerda; Ilíada Muniz Lima; Kilma Gonçalves César; Liliane Vieira Moraes; Luciana Inácia Gomes; Marlon José de Lima; Marconi Edson Esmeraldo Albuquerque; Raphael Dorsa Neto; Rauney Melgar Martini; Ricardo Félix Santana; Sílvio David Santos de Castro e Tânia Gomes Figueira.

Nossos agradecimentos também para todos que contribuíram para a primeira edição do projeto, quando de sua realização em 2010:

Ao Presidente Glaucius Oliva e ao Coordenador-Geral de Recursos Humanos (CGERH/DGTI) Eduardo Barroso Neto; e

Aos membros do Grupo de Trabalho do CNPq: Ana Carolina C. P. de Oliveira; Angela Maria de Menezes Trindade; Ângela Rosana Ferreira de Melo; Eneida Muniz Lima Pinto; Ilíada Muniz Lima; Jackson Nunes de Oliveira; Luciana de Moraes Balduino; e Tânia Gomes Figueira.

Além destas pessoas, vinculadas ao CNPq, do lado acadêmico participaram ativamente da segunda edição do projeto (2015): Prof. Dr. Mário César Ferreira (Coordenador); Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira; MSc Natalia Almeida Tostes; Otávio Calegari (mestrando); Alice Queiroz (mestranda); Dr. Marcelo Ortega Júdice; Dra. Andréa C.B. Júdice; e Julia de Araújo Carrari (Graduada). Da primeira edição (2010) participaram: Prof. Dr. Mário César Ferreira (Coordenador); Prof. Dr. Rodrigo Rezende

Ferreira; Janaína Bosa Daniel (à época mestranda); Sérgio Henrique Barroca Costa (à época doutorando); e Tânia Gomes Figueira (à época doutoranda).

Finalmente, os colaboradores externos Gilton Batista Belchior (*in memoriam*) , Rodrigo Gomes da Costa e Tainá Batista de Assis.

O número de pessoas que se envolveu com a execução do projeto é expressivo e um valioso indicador dos sentidos individual, coletivo, institucional e social que este trabalho de e para Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assumiu ao longo das duas edições do projeto (2010 e 2015/16).

Prof. Dr. Mário César Ferreira

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

I. Perfil do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e seus Desafios no Campo da Gestão com Pessoas

Ilíada Muniz Lima, Patricia Amelia Olano Morgantti, Tânia Gomes Figueira

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é uma agência do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) do Poder Executivo Federal brasileiro. Atualmente, o CNPq é a mais importante agência de apoio à pesquisa no Brasil. A sua missão institucional tem como foco fomentar a ciência, a tecnologia e a inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional. O CNPq é uma instituição de reconhecida excelência na promoção da ciência, da tecnologia e da inovação como instrumentos centrais da plena prosperidade da nação brasileira. Assim, uma de suas atribuições principais é contribuir para o incremento da pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros.

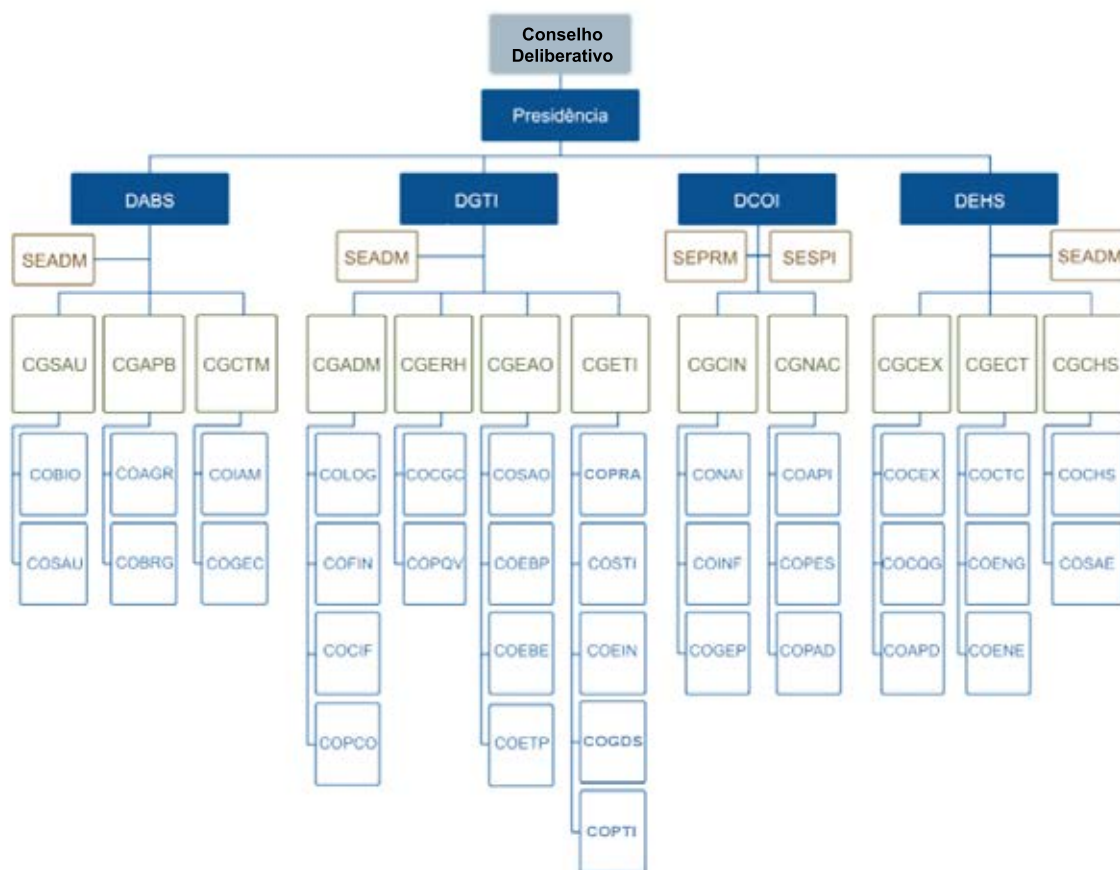
Criado em 1951, o CNPq concede bolsas para a formação de pessoal no campo da pesquisa científica e tecnológica, em universidades, institutos de pesquisa, centros tecnológicos e de capacitação profissional, tanto no Brasil quanto no exterior. Como órgão de fomento à pesquisa, vinculado ao MCTIC, o CNPq participa da formulação, execução, acompanhamento, avaliação e difusão da política nacional de ciência e tecnologia. Além disso, promove a formação de pessoal em áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional, aportando recursos financeiros para a implementação de projetos, programas e redes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), diretamente ou em parceria com os Estados da Federação. Agrega-se a isso o investimento em ações de divulgação científica e tecnológica com o apoio financeiro à editoração e à publicação de periódicos, à promoção de eventos científicos e à participação de estudantes e pesquisadores nos principais congressos e eventos nacionais e internacionais, na área de ciência e tecnologia. Sua atuação contribui para o desenvolvimento nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa e dos pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional. Trata-se, portanto, de uma agência estratégica para o desenvolvimento nacional. Para poder desempenhar suas atribuições, o CNPq conta com um perfil organizacional singular.

1. CNPq: Perfil Institucional e Funcionamento

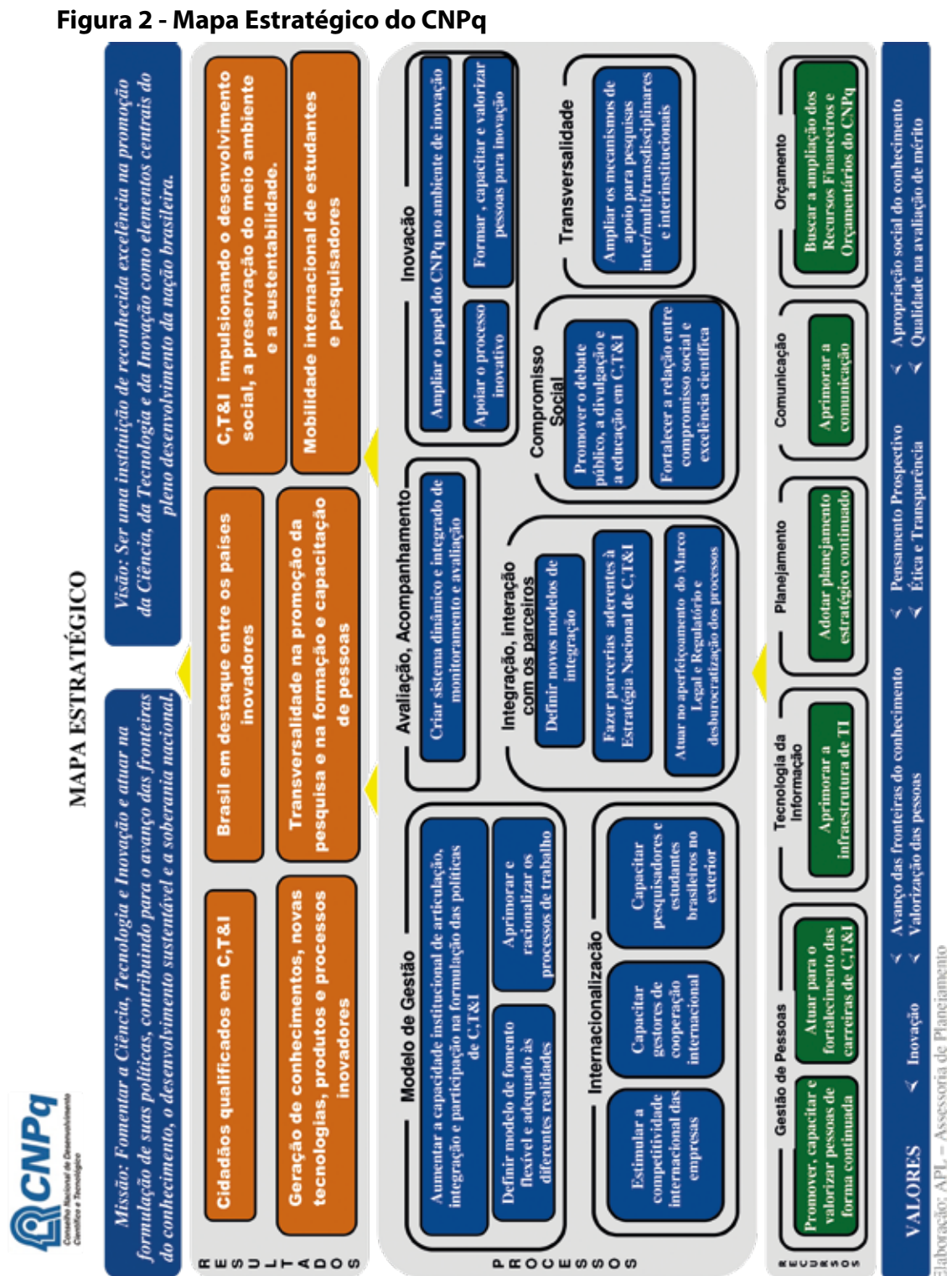
Em dezembro de 2015, o CNPq contava com um quadro de pessoal de 555 servidores efetivos, vinculados à carreira de gestão e planejamento em C&T, sendo que destes, 95 servidores (17%) possuíam doutorado ou pós-doutorado e 104 (18%) tinham mestrado.

A Figura 1 apresenta o Organograma do CNPq, cuja maior instância de poder decisório é o Conselho Deliberativo. A Diretoria Executiva (DEX) do CNPq é composta pelo Presidente e pelos titulares das quatro Diretorias da Instituição: Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde (DABS); Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação (DGTI); Diretoria de Cooperação Institucional (DCOI); e Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais (DEHS).

Figura 1 - Organograma do CNPq



A Figura 2, a seguir, apresenta o Mapa Estratégico do CNPq, contendo a missão, a visão, os resultados, os processos, os recursos, e os valores da instituição.



Fonte: arquivos CNPq.

A Figura 3, a seguir, apresenta os Macroprocessos Principais e os Macroprocessos Transversais do CNPq.

Figura 3 – Macroprocessos Principais e Transversais do CNPq**MACROPROCESSOS PRINCIPAIS****GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Orçamento e finanças; Infraestrutura e Logística; Execução do Fomento; Tecnologia da Informação; Gestão de Pessoas

GESTÃO COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

Cooperação Nacional; Cooperação Internacional; Mobilidade Internacional

GESTÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA EM CIÊNCIAS DA VIDA

Gestão de Pesquisa em Ciências da Terra e do Meio-Ambiente; em Saúde; em Agropecuária e Biotecnologia

GESTÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA EM ENGENHARIAS E CIÊNCIAS EXATAS, HUMANAS E SOCIAL

Gestão de Pesquisa em Engenharia, Capacitação Tecnologia e Inovação; em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; em Ciências Exatas

MACROPROCESSOS TRANSVERSAIS

Fonte: Arquivos CNPq.

Observando a Figura 3, verifica-se que o Macroprocesso “Gestão Administrativa” inclui a Gestão de Pessoas, e esta, por sua vez, é um dos recursos constantes do Mapa Estratégico do CNPq (Figura 2), evidenciando a necessidade de promover, capacitar e valorizar pessoas de forma continuada. Essa ação está totalmente alinhada com o Programa de QVT desenvolvido no CNPq.

2. Breve Balanço de Ações no Campo da Qualidade de Vida (QV) e da QVT

A seguir, apresenta-se um balanço das ações implementadas no CNPq, voltadas para os servidores e colaboradores, o que permite construir uma “linha do tempo” do trabalho realizado nos campos da Qualidade de Vida e da Qualidade de Vida no Trabalho:

- Período 1997-2002: A Coordenação de Promoção da Qualidade de Vida e Competências (COPQV/CGERH), do CNPq, realizou uma investigação para traçar o perfil dos servidores no que diz respeito aos aspectos de saúde física, emocional e satisfação profissional, bem como aos relativos à vida financeira e intelectual. Elaborou-se um diagnóstico institucional, cujos resultados, naquele momento, indicaram sinais de estresse contínuo, depressão e sentimentos de não reconhecimento pro-

fissional. Em função de tais resultados da investigação, a área de recursos humanos propôs inserir ações que contribuíssem para o bem-estar e melhor desempenho de seus servidores, com a proposta de implantar um Programa de Qualidade de Vida (PQV), focado na valorização profissional dos servidores e em reflexões sobre suas atividades, seu modo de vida, suas limitações e dificuldades vivenciadas no cotidiano. Criaram-se espaços para que os servidores pudessem se expressar sobre as dificuldades do seu dia-a-dia e deu-se início à execução de oficinas no ambiente de trabalho. Os projetos e as ações iniciais abarcaram as saúdes física, mental, espiritual e social. Servem de exemplos: hidroginástica; atividade física postural; dança; coral; CNPq instrumental; paisagismo; socialização de talentos; voluntariado; incentivando o saber; preparação para a aposentadoria; arteterapia; biodança; grupos de apoio, etc.

- Período 2003-2009: Aplicou-se uma pesquisa de clima organizacional cujos resultados apontaram para a existência de: um alto índice de isolamento social; depressão; ansiedade; insatisfação com o trabalho; não identificação com as tarefas; insatisfação com a estrutura do trabalho e percepção de que a Instituição não oferecia condições para a progressão funcional. As quatro maiores dificuldades manifestadas à época pelos servidores foram: solidão; falta de criatividade; relacionamentos socioprofissionais desarmônicos; e não identificação com o trabalho. A área de RH deu continuidade e incrementou as ações que já vinham sendo realizadas no âmbito do PQV e, com o intuito de diminuir as dificuldades levantadas na pesquisa do clima organizacional, inseriu em seu planejamento de atividades novas oportunidades de capacitação para o corpo gerencial e servidores e colaboradores.
- Em 2010, constatou-se uma evasão elevada de servidores, acrescida de aumento de adoecimento e absenteísmo. Esse cenário crítico motivou delinear uma pesquisa que consistiu em conhecer a percepção global dos servidores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com base nas condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, possibilidades de reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho e vida social. Os resultados sinalizaram a necessidade de melhoria no que diz respeito à organização do trabalho, ao reconhecimento e perspectivas de crescimento profissional, ao estilo de gestão, e ao uso da informática. As expectativas dos respondentes focaram a necessidade de maior participação nas decisões, de continuidade das ações, e de promoção da qualidade de vida no trabalho. Apesar dos aspectos negativos deste cenário mais geral, as estratégias da área de gestão de pessoas no CNPq têm sido encaminhadas para mudanças de paradigmas comportamentais, visando à melhoria das relações interpessoais para a constituição de equipes de alto desempenho. Outras ações mais

recentes foram implementadas e impactaram diretamente na Qualidade de Vida no Trabalho.

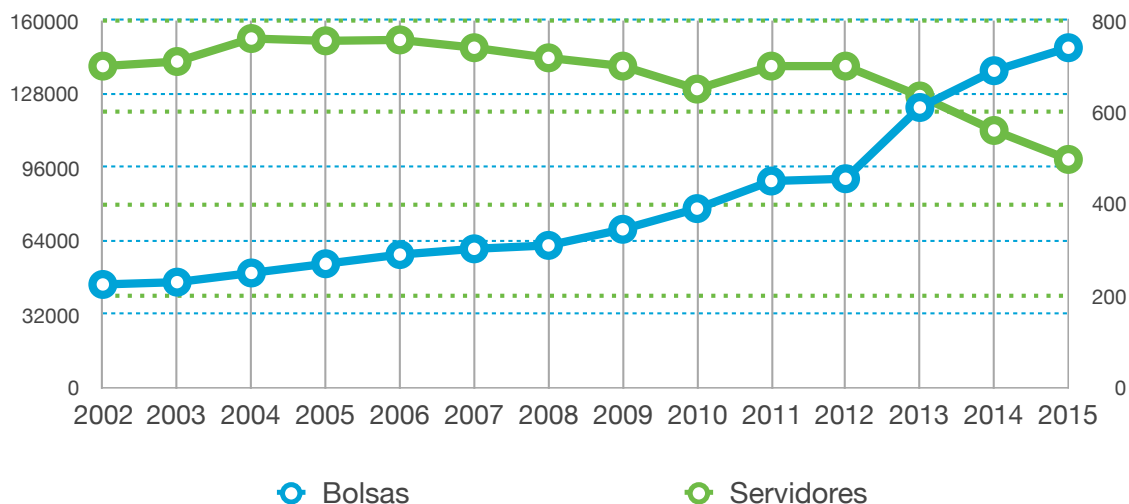
- Em 2011, realizaram-se os “1ºs Jogos Internos do CNPq”, ação que, em função da mudança física dos antigos prédios do CNPq para um espaço unificado, contribuiu para apoiar o processo de adaptação às mudanças por meio da realização de atividades lúdicas, estimulantes e desafiadoras, como forma de valorização dos servidores, menores, estagiários e terceirizados além de contemplar a inovação como princípio norteador da política de gestão de pessoas. Os “1ºs Jogos Internos” objetivaram aumentar a harmonia e a eficiência no trabalho com base no incremento das relações interpessoais e do fortalecimento do tecido social no espaço institucional. Foram utilizados estímulos à formação de equipes heterogêneas na solução de problemas complexos, métodos e mecanismos inovadores no trato das questões relacionadas com a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, buscou-se também maior interação entre as áreas, maior visibilidade das ações e metas institucionais, conhecer o potencial e aumentar o compromisso dos servidores, menores, estagiários e terceirizados com a Instituição.
- Em 2012, realizou-se o diagnóstico microergonômico de QVT, mas desta vez em uma área específica da instituição. Os resultados corroboraram o da pesquisa realizada em 2010, confirmando a hipótese de que as características da organização do trabalho colocam obstáculos diversos aos servidores. Eles configuravam um custo humano peculiar (ex. exigências cognitivas, físicas, afetivas), dando origem à percepção de não reconhecimento no trabalho e outras manifestações de mal-estar que, globalmente, comprometiam a QVT. Tais resultados ratificaram a necessidade de reformulação da política e do programa de QVT do CNPq. No mesmo ano, implementou-se o Projeto Passaporte Cultural apresentando mês a mês a cultura de vários países. A divulgação da cultura de outros países no ambiente de trabalho contribuiu para a promoção da socialização entre aqueles que a compartilharam favorecendo, eventualmente, a mudança/ampliação de perspectivas das realidades individuais, a aproximação de realidades distintas, além de expor um universo de possibilidades e um maior adensamento cultural dos servidores. A “Arte” esteve agregada nessa direção, além disso, ações com esse viés permitem a potencialização do sentimento de pertencimento institucional.
- No biênio 2013/2014, elaborou-se o Modelo de Gestão do Desempenho e Bem-Estar por Competências, com vistas a conciliar o alcance dos resultados institucionais com o bem-estar dos servidores. Realizou-se uma parceria com a Universidade de Brasília (UnB), que possibilitou a descrição dos conceitos dos fatores mínimos da avaliação de desem-

penho e a capacitação gerencial, a fim de desenvolver competências conversacionais para a gestão do desempenho. Para a construção dos fatores, levaram-se em consideração os resultados da pesquisa de QVT, aplicada em 2010, e, em paralelo, foi desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho informatizado no âmbito da Instituição.

- Em 2015, realizou-se a segunda pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Os resultados sinalizaram a necessidade de melhoria no que se refere às práticas de gestão, ao reconhecimento e crescimento profissional, à organização do trabalho e ao uso da informática. As expectativas dos respondentes focaram a necessidade de haver transparência e rotatividade na ocupação das chefias, valorização da meritocracia, aprimoramento da gestão, melhoria de condições de trabalho e benefícios, e distribuição mais equilibrada da carga de trabalho. Adicionalmente, nesse ano, implementou-se por meio da parceria UNESCO, ações de mapeamento de processos, de competências e o dimensionamento da força de trabalho, no âmbito do projeto “Fortalecimento da Capacidade Institucional do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico em seus Processos de Planejamento e Avaliação do Fomento em C&T&I”.

3. Principais Desafios da Gestão com Pessoas no CNPq

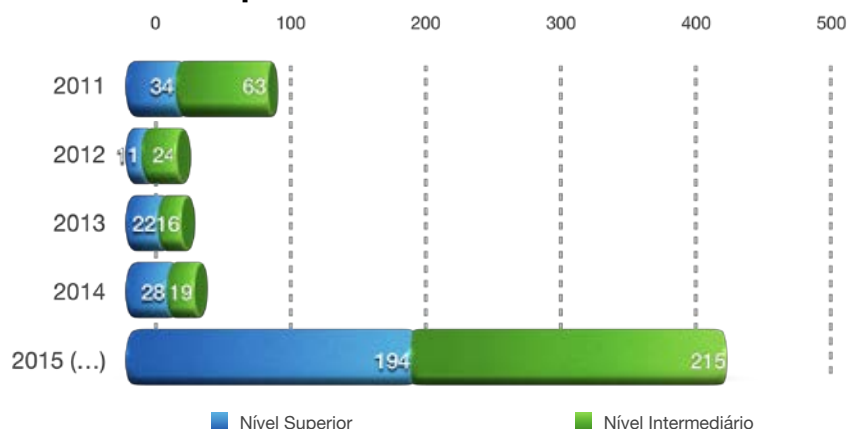
Em face da defasagem remuneratória das carreiras de ciência e tecnologia (C&T), no Brasil – quando comparadas a outras carreiras dos poderes executivo, legislativo e judiciário federal – o quadro de pessoal do CNPq é constantemente afetado pela alta rotatividade de servidores devido a sua aprovação em outros certames. A Figura 4 mostra a inversão proporcional entre a demanda por bolsas do público-alvo da agência (carga de trabalho) e o quantitativo de pessoal efetivo para o atendimento das demandas, no período compreendido entre 2002 e 2015.

Figura 4 – Evolução da Demanda de Trabalho X Quantitativo de Pessoal.

Fonte: Relatório anual de auditoria do TCU, dezembro de 2015

Além disso, cabe mencionar o número crescente de aposentadorias, sem que haja reposição dessas vagas que deveria ocorrer mediante a realização de concurso público. A situação é crítica. Os servidores estão envelhecendo e os dados da Figura 5 corroboram o descompasso mencionado na Figura 4.

Uma das consequências do aumento acentuado da demanda, sem reposição de pessoal, é o inequívoco adoecimento dos servidores. O número de atestados médicos, em 2002, foi de 338, aumentando 138% no período de 2002-2006. A partir de então, ele alcançou o patamar médio de 874 atestados anuais. Nesse sentido, com a continuidade do aumento de demandas encaminhadas à instituição (ex.: propostas de projetos), assim como a evasão de trabalhadores, o quadro de adoecimento devido à sobrecarga de trabalho tende a se acentuar e se agravar. Tais indicadores apontam para a necessidade de revisão e mudança urgente de diversos aspectos relativos à gestão organizacional e do trabalho, tais como: reposição de pessoal; reestruturação de macroprocessos relacionados ao fomento; gestão por competências; entre outros. É possível afirmar que esse quadro de insatisfação dos servidores e esvaziamento do órgão se reflete na qualidade do serviço prestado à comunidade científica.

Figura 5: Previsão de Aposentadorias.

Fonte: SECAC/COCC/CGERH, CNPq

O panorama descrito anteriormente demonstra a situação crítica em que se encontra o quadro de pessoal do CNPq. Este Conselho terminou o ano de 2015 com 8% de servidores a menos em relação ao início deste mesmo ano, incluindo vacâncias, exonerações, redistribuições e aposentadorias. Em dezembro de 2004, o efetivo era de 762 servidores e ao final de 2015 contava-se com 555 servidores, não obstante a realização de dois concursos nesse ínterim. Além disso, a previsão é de agravamento da situação do quadro de pessoal. Há a possibilidade de aposentadorias iminentes de mais 84 servidores. Essa situação é mais que suficiente para demonstrar que, mantendo-se a taxa de evasão anual de servidores, o esvaziamento do quadro de pessoal do CNPq, sem a necessária recomposição, inviabilizará o cumprimento de sua missão.

No intuito de cumprir as novas e desafiadoras metas governamentais, foram realizadas diversas ações para aprimoramento da gestão pública, em consonância com o Decreto nº 6.944/2009. Cabe como exemplo o reposicionamento estratégico e a reestruturação organizacional da instituição, com especial atenção às áreas de planejamento, de governança de Tecnologia da Informação (TI), de gestão de pessoas e de processos, objetivando otimizar a eficácia e a efetividade. Diante deste cenário, a administração tem adotado como procedimentos para a mitigação dos riscos: manifestação contrária às solicitações de liberação de pessoal para outros órgãos e entidades (cessões e redistribuições); investimento no desenvolvimento dos servidores na carreira com o programa de mestrado e doutorado; e busca de autorização para realizar novo concurso público.

O CNPq defende uma política de gestão com pessoas consubstanciada na aprendizagem organizacional, na gestão por competências e na qualidade de vida no trabalho. O foco é um gerenciamento competente e eficiente que tenha forte interação com a sociedade. Busca-se, desta forma, evoluir para uma progressiva consciência de que a abordagem dos problemas e das questões relativas à organização não pode considerar unicamente a instituição ou o ambiente externo, tomados isoladamente. Ao contrário, o enfoque deve considerar ambos e, acima de tudo, o desempenho e o

bem-estar dos servidores, menores, estagiários e terceirizados como fatores decisivos para o funcionamento da Instituição.

Em síntese, com base no cenário brevemente descrito e considerando os principais fatores críticos assinalados nas pesquisas, em 2010 e em 2015, e suas implicações para a QVT, é possível apontar que os principais desafios de governança corporativa consistirão em desenvolver ações de fortalecimento das práticas de gestão, da organização do trabalho e do reconhecimento e crescimento profissional. Ao término da segunda pesquisa de QVT, foi formado um grupo de trabalho composto por servidores e terceirizados, indicados pelas diferentes áreas do Conselho, que elaborou uma proposta de reformulação da Política e do Programa de QVT. Essa proposta foi validada pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). Ela foi apresentada à Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGERH) e à Diretoria de Gestão e Tecnologia de Informação (DGTI) e submetida à consulta pública aos trabalhadores do CNPq. A proposta foi aprovada pela Diretoria Executiva, no formato de Portfólio do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, disponível na Intranet do CNPq.

Tal perspectiva de intervenção na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consiste em implementar uma nova visão da realidade do órgão que propõe mudanças de valores e percepções institucionais. Busca-se também a excelência dos resultados, o bem-estar dos trabalhadores, o aprendizado coletivo, o trabalho em rede e a capacidade de acompanhar a intensidade e a velocidade das mudanças em todos os segmentos funcionais e institucionais.

II. Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto

Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira

A condução do projeto foi orientada por uma abordagem teórico-metodológica específica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tal abordagem é intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT). Ela tem sido desenvolvida, aplicada e aprimorada ao longo de mais de dez anos com base nas pesquisas-intervenções do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia, da Universidade de Brasília (UnB). O objetivo deste capítulo consiste em fornecer uma visão panorâmica e abreviada de tal abordagem, explicitando seus principais fundamentos e as premissas pactuadas com o CNPq para sua implementação.

1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Bases Conceituais

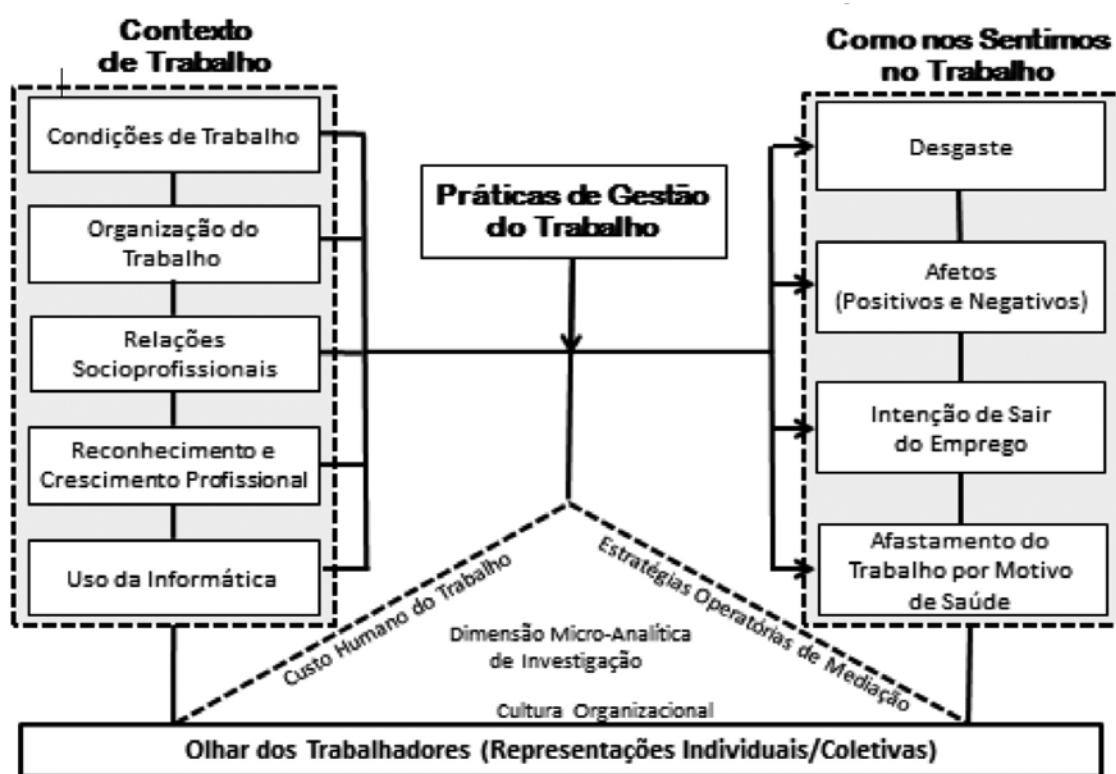
O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotado nesta abordagem é o proposto por Ferreira (2012, p. 172), no qual a QVT engloba duas óticas interdependentes (grifos nossos):

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

Este conceito nasceu de inúmeras pesquisas empíricas (Almeida, Ferreira & Brusique, 2015; Tosdeschini & Ferreira, 2013; Brusique & Ferreira, 2012; Fernandes & Ferreira, 2015; Ferreira, Alves & Tostes, 2009), realizadas pelo ErgoPublic em órgãos do serviço público brasileiro, nos últimos quinze anos, com base no tratamento de questão aberta “Na minha opinião Qualidade de Vida no Trabalho é...” respondida

por mais de trinta mil trabalhadores do setor público brasileiro à época da publicação dessa obra. Ao longo dessa experiência, com base na análise dos resultados obtidos e da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde, foi possível conceber um modelo teórico (Figura 1) que explicita as dimensões e variáveis de interesse da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o situam no campo da Ergonomia da Atividade, Psicologia Organizacional e Administração e que serve de base conceitual para interpretar e fazer a gestão de QVT em uma dada organização ou campo de pesquisa. A descrição das dimensões analíticas consideradas, dos fatores e das variáveis empregadas possibilita uma melhor compreensão dos fundamentos conceituais da abordagem de QVT.

Figura 1 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT



Fonte: Ferreira, Paschoal & Ferreira, 2013.

Os Quadros 1 e 2 apresentam os conceitos adotados em cada dimensão analítica, do modelo teórico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Neste nível analítico, a perspectiva aplicada do modelo consiste em identificar as representações que os trabalhadores manifestam dos fatores estruturantes de QVT, evidenciando ou não a sua presença nos contextos corporativos investigados. Duas questões complementares compõem este nível analítico: (a) A intenção de sair do emprego; e (b) Se houve afastamento do trabalho por motivo de saúde nos últimos seis meses. Essas duas variáveis são hipotetizadas como sendo resultantes da percepção que o trabalhador tem de sua QVT.

Quadro 1 Dimensão Macro Analítica de Investigação do Modelo Teórico

Fator “Contexto de Trabalho”		Fator “Como nos Sentimos no Trabalho”
Condições de Trabalho Suporte instrumental disponibilizado no contexto organizacional (ex.: mobiliário, espaço físico).		Desgaste no Trabalho Desgaste pessoal proveniente do trabalho (ex.: esgotamento pessoal, cansaço).
Organização do Trabalho Exigências de gestão presentes no contexto organizacional (ex.: controle, divisão de tarefas).		
Relações Socioprofissionais Relações sociais vivenciadas no contexto organizacional (ex.: pares, chefias).	Fator “Práticas de Gestão” Modo de gestão habitual existente no contexto organizacional (ex.: participação nas decisões, liberdade de ação).	Afeto Positivo Prevalências de emoções e humores positivos vivenciados (ex.: animação, disposição).
Reconhecimento e Crescimento profissional Práticas de reconhecimento no trabalho e as possibilidades de desenvolvimento profissional (ex.: valorização, carreira).		Afeto Negativo Prevalências de emoções e humores negativos vivenciados (ex.: irritação, chateação).
Uso da Informática Qualidade de funcionamento da informática disponibilizada no contexto organizacional (ex.: suporte, usabilidade).		

Fonte: Ferreira, Paschoal & Ferreira, 2013.

Quanto ao nível micro analítico de investigação, o modelo contempla conceitos específicos (Quadro 2) que permitem avançar na compreensão de aspectos que estão na gênese e dinâmica da QVT, com base no “olhar” dos trabalhadores.

O tópico “3. Diagnóstico Microergonômico”, apresentado mais à frente na Figura 2, detalha aspectos metodológicos deste nível analítico, mencionado anteriormente. Cabe ressaltar que nesta segunda edição do projeto de QVT, no CNPq (2015/16), a aplicação da abordagem se restringiu à dimensão macro-analítica.

Para concluir o quadro conceitual de referência da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cabe, por fim, explicitar as noções adotadas de bem-estar e mal-estar no trabalho propostas por Ferreira (2012).

Quadro 2 Dimensão Micro Analítica de Investigação do Modelo Teórico

Custo Humano do Trabalho	Expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho. Tais esferas expressam três tipos de custo humano, específicos e interdependentes: • As exigências físicas se referem, globalmente, ao custo corporal em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física. • As exigências cognitivas dizem respeito ao custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão. • As exigências afetivas estabelecem o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos vivenciados e de estado de humor manifesto.
Estratégias Operatórias de Mediação	As estratégias de mediação individual e coletiva expressam os “modos de pensar, sentir e de agir” dos trabalhadores em face das situações vivenciadas. Elas visam responder da melhor forma possível (modos operatórios pertinentes e finalísticos) à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho. Assim, elas previnem as vivências de mal-estar e instauram, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho.
Cultura Organizacional	Ela se expressa pelos seguintes elementos: • Linguagem e Simbolismo: jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos linguísticos; senso comum. • Comportamentos: inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação. • Valores Organizacionais: respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação. • Crenças: personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação de espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; evitação de incertezas; modelo de grande família; gerência autocrática; pai-patrão. • Ritos: entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2017.

Quanto ao bem-estar no trabalho, ele é definido por (grifos nossos):

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

O mal-estar no trabalho, por sua vez, é definido por (grifos nossos):

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

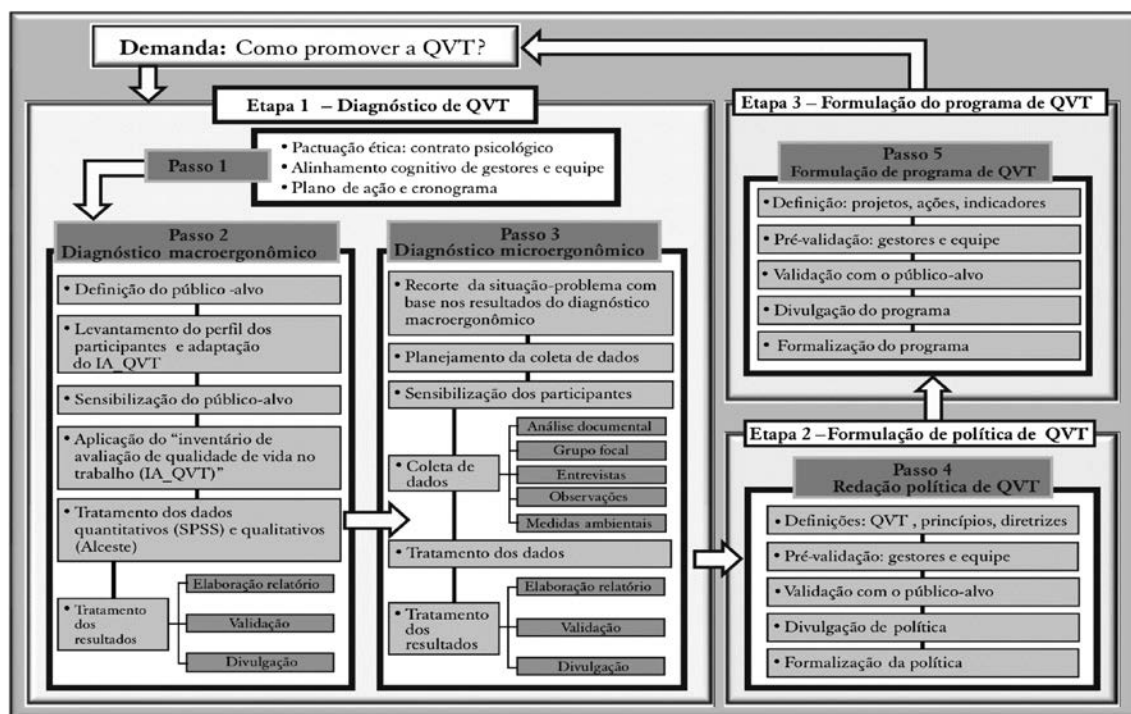
Globalmente, tais perspectivas conceituais apresentadas até então, se situam no campo das ciências cognitivas, mais especificamente nas modalidades de representações operativas (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993) que os trabalhadores constroem para orientar suas atividades de trabalho. Tais representações se expressam por três modalidades distintas: (a) Representações declarativas do tipo “estado do mundo” que revelam o olhar dos trabalhadores sobre os múltiplos e distintos aspectos que caracterizam, na ótica deles, o contexto organizacional vivenciado; (b) Representações descritivas do custo humano do trabalho que consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais), os quais abordam as exigências físicas, cognitivas e afetivas e que caracterizam as situações de trabalho em que os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades; e (c) Representações operativas/procedimentais das situações de trabalho, que consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) em situação de trabalho, os quais expressam os modos de agir/lidar (diagnóstico/regulação) dos trabalhadores em face das propriedades, das características e das exigências das tarefas.

2. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Bases Metodológicas

Buscando manter alinhamento epistemológico com o quadro teórico de referência, a abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), adotada no projeto,

se orienta por um modelo metodológico também singular. A Figura 2 fornece uma visão panorâmica deste modelo, que norteou a condução do processo de pesquisa-intervenção. Tal modelo é de natureza descritiva das etapas, passos, instrumentos e procedimentos que caracterizam a aplicação desta abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho. Ele pode ser comparado, analogamente, com um mapa que orienta o trajeto de investigação da QVT para gerar os produtos esperados. Tal qual já mencionado no quadro teórico de referência, o “Passo 3 - Diagnóstico Microergonômico”, na Figura 2, não foi aplicado no caso do CNPq durante a execução do projeto. Tal passo poderá ainda ser feito, em futuro breve, no órgão, do mesmo modo como ocorreu quando da primeira aplicação da abordagem em 2010.

Figura 2. Modelo Metodológico em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Ferreira, 2012, p. 201.

O modelo é autoexplicativo, todavia cabe mencionar, a título de registro, fatos importantes que marcaram a sua aplicação no CNPq. Entre eles, destaca-se:

- O projeto foi conduzido com base no trabalho cooperativo da equipe acadêmica (N=9) e o Grupo de Trabalho (N=6) constituído no CNPq para tal finalidade. O trabalho iniciou-se em 23 de setembro de 2015, quando esses dois coletivos, na primeira reunião, realizaram: (a) Apresentação do perfil dos membros das equipes; (b) Alinhamento cognitivo sobre os objetivos e as etapas do projeto; (c) Definição do plano de ação (ex.: atividades, prazos); (d) Aprovação da estratégia de sensibilização (ex.: mídias, palestras); (e) Levantamento dos perfis demográfico

e profissiográfico do público-alvo; (f) Adaptação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), ao perfil do público-alvo do órgão; (g) Geração de códigos de acessos (ex.: quantidade, produção, distribuição); e (h) Divisão e distribuição de responsabilidades entre os dois coletivos de trabalho.

- O trabalho de sensibilização do público-alvo realizou-se ao longo do projeto. Uma assinatura visual foi concebida para definir a identidade visual do projeto, sob a coordenação dos designers Marcelo Júdice e Andrea Castello Branco Júdice. A marca aprovada foi utilizada na produção das mídias empregadas na condução do projeto. Realizaram-se três palestras de sensibilização com o público-alvo do projeto.
- A devolutiva e a validação dos resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho foram realizadas com dirigentes, gestores e trabalhadores do CNPq. Neste último caso, a palestra de devolutiva foi transmitida ao vivo para todos os que não puderam estar presentes. Tais devolutivas possibilitaram debater os resultados e aprimorar o conteúdo final do relatório do projeto.
- Realizou-se uma oficina de duração de dois dias (30 e 31 de março de 2016), na qual foram reformulados a Política e o Programa de QVT (PPQVT) do CNPq. Em relação ao Programa propriamente dito, foram feitas várias reuniões com as áreas envolvidas em ações previstas a fim de melhor ajustar a versão final do programa. Isto agregou maior legitimidade e qualidade ao conteúdo do programa. A sua versão alfa foi apresentada ao Coordenador-Geral de Recursos Humanos do CNPq e por ele validada. Em seguida, ela foi submetida à consulta pública na intranet do órgão para que o público-alvo do projeto fizesse a validação final. Com base na análise das sugestões de ajustes, advindas desta consulta, elaborou-se uma versão final do PPQVT que, por sua vez, foi aprovada pela Diretoria Executiva do CNPq.

Por fim, cabe apresentar os traços principais do instrumento de coleta de dados, utilizado no projeto.

3. Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)

Na etapa de macrodiagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq, utilizou-se o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Trata-se de um instrumento desenvolvido com base em diversas pesquisas, realizadas pelo ErgoPublic, e que foi concebido e validado inicialmente por Ferreira (2009) e, posteriormente, aprimorado com as contribuições dos pesquisadores R.R. Ferreira e T. Paschoal. O IA_QVT é um instrumento de pesquisa, de natureza quantitativa

(escala psicométrica do tipo Likert, Alfa=0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), que permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a QVT em uma dada organização. Estes eixos (quanti e quali) são complementares e permitem realizar um diagnóstico com alto grau de confiabilidade. O Inventário é, assim, um instrumento estratégico para a gestão de QVT, no contexto corporativo.

O acesso ao instrumento ocorreu do seguinte modo: (a) Cada participante recebeu um impresso contendo breve texto explicativo, link para acesso ao instrumento na internet e código pessoal único, intransferível e distribuído aleatoriamente; (b) Ao digitar o link para a versão digital do IA_QVT na internet, o participante acessa a primeira página do instrumento onde consta o convite, o objetivo, a responsabilidade técnico-científica do diagnóstico e as premissas éticas da pesquisa; (c) Somente após clicar no campo “Estou de acordo em participar do diagnóstico”, equivalente do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previsto pela Resolução CNS 196/96, o campo para a entrada do código de acesso é disponibilizado e o participante pode então responder o inventário. Caso necessite interromper sua resposta, por razões diversas, ele pode fazê-lo e retornar posteriormente à tela em que parou.

Figura 3. Tela de Abertura do IA_QVT na Versão Digital do Instrumento

Qualidade de Vida no Trabalho no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNPq

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

ErgoPublic

Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Sua participação produzirá como benefício o aprimoramento do Programa de QVT desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic).

☒ Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT.

Digite sua senha

Muito Importante:

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

Obrigado pela sua valiosa participação!

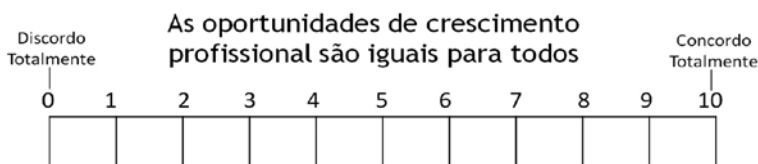
Fonte: Os autores.

O Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) tem quatro utilidades principais. Ele permite: (a) Realizar um diagnóstico rápido, com rigor científico, de como os trabalhadores avaliam a QVT na organização em que atuam; (b) Gerar subsídios fundamentais para a concepção de uma política de QVT e de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), com base nas expectativas e necessidades apontadas pelos respondentes; (c) Identificar indicadores de QVT

(comportamentais, epidemiológicos e perceptivos), que auxiliam na gestão do PQVT; e (d) Monitorar, longitudinalmente, a evolução da QVT na organização.

A parte quantitativa do IA_QVT é constituída por três escalas psicométricas que operacionalizam o modelo teórico de referência (contexto de trabalho, práticas de gestão, sentimentos no trabalho), 61 itens (afirmativas) e duas questões complementares que possibilitam diagnosticar a percepção de QVT do público-alvo. A escala “contexto de trabalho” é constituída por cinco fatores: (a) Condições de trabalho (ex.: mobiliário, espaço físico); (b) Organização do trabalho (ex.: pressão, cobrança, sobrecarga); (c) Relações socioprofissionais de trabalho (ex.: acesso à chefia, comunicação); (d) Reconhecimento e crescimento profissional (ex.: criatividade, incentivos); e (e) Uso da informática (ex.: suporte organizacional, usabilidade, aplicativos). A escala “práticas de gestão” é unifatorial e investiga aspectos tais como flexibilidade do modo de gestão, liberdade, participação nas decisões. Por sua vez, a escala “sentimentos no trabalho” é constituída por dois fatores: (a) Bem-estar no trabalho, que capta emoções e humores vivenciados (afeto positivo, ex.: entusiasmo; afeto negativo, ex.: irritado); e (b) Impactos do trabalho, que captam as representações relativas ao desgaste proveniente do trabalho (ex.: cansaço, esgotamento pessoal). Na parte quantitativa, o inventário utiliza a seguinte escala (11 pontos) de discordância-concordância (figura 4):

Figura 4. Escala de discordância .



Fonte: Ferreira, 2017.

O participante do diagnóstico é convidado a marcar o ponto da escala que melhor representa a sua opinião nas afirmativas concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), presentes no instrumento.

Na parte quantitativa, há ainda, duas questões acessórias: (a) a intenção de sair do emprego atual, mensurado com base numa escala likert (0=nenhuma a 10=alta); e (b) se nos últimos seis meses, houve afastamento do trabalho por motivo de saúde pessoal (sim ou não). Os dados da parte quantitativa são tratados com o uso do pacote estatístico de ciências sociais (SPSS), gerando resultados descritivos e inferenciais.

A interpretação dos resultados é feita com base numa cartografia psicométrica (Figura 5). Esta cartografia busca manter um alinhamento conceitual e instrumental com o modelo teórico já mencionado e também permite melhor interpretar os resultados obtidos, visando gerar subsídios para a formulação de políticas e de programas de QVT. A principal vantagem dela é poder identificar aquilo que se encontra negativo, mediano e positivo, no contexto organizacional, com base no olhar do coletivo de trabalhadores.

Figura 5. Cartografia Psicométrica do IA_QVT.

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

Três modalidades de resultados, interdependentes e com graus diferenciados de aprofundamento, são gerados no tratamento estatístico da base de dados produzida pelo instrumento: (a) a média global de QVT na organização, atribuída pelos respondentes; (b) a média dos fatores constitutivos das escalas do instrumento, permitindo conhecer como os respondentes avaliam, por exemplo, as condições de trabalho no órgão; e (c) a média dos itens que integram cada fator em cada escala, permitindo saber, por exemplo, quais são os aspectos relativos à organização do trabalho que foram pior, medianamente ou melhor avaliados. Esses dados são explorados com o uso da estatística inferencial (testes de correlação e de diferenças de médias), possibilitando identificar, por exemplo, possíveis correlações significativas entre os fatores e os dados demográficos e profissiográficos dos respondentes. Esses tratamentos estatísticos fornecem valiosas informações aos dirigentes, gestores e técnicos para a formulação participativa tanto da política quanto do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como âncora de referência o ponto de vista dos trabalhadores.

A parte qualitativa do IA_QVT, por sua vez, é constituída por quatro questões abertas que, no caso do CNPq, assumiram a seguinte redação: "Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é..."; "Quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais bem-estar é..."; "Quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais mal-estar é..."; "Comentários e sugestões". Os dados provenientes das questões abertas foram tratados com o uso do aplicativo "Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires" (IRAMUTEQ), (Ratinaud, 2009). Ele possibilita realizar diferentes formas de análises estatísticas [estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude; nuvem de palavras (Figura 6)] sobre os corpus textuais e as tabelas de indivíduos por palavras.

4. Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Aspectos Fundamentais

Graças à etapa de diagnóstico, foi possível reformular a política e o programa de QVT do CNPq. Tal diagnóstico serviu de "alicerce" seguro para o desenho de

A elaboração do programa, por sua vez, deve explicitar as ações concretas em Qualidade de Vida no Trabalho que serão executadas e que, por seu turno, devem estar em sintonia com os resultados, obtidos na etapa de diagnóstico, e o conteúdo da política de QVT, formulada e aprovada. Ela consiste na elaboração do conjunto de projetos em QVT que devem ser efetivamente implementados pela organização, para enfrentar os fatores percebidos pelos trabalhadores como negativos e promover aqueles percebidos como positivos, no campo da QVT, de acordo com o diagnóstico realizado. Por exemplo: se as condições de trabalho, o reconhecimento e o crescimento profissional e/ou a organização do trabalho forem avaliadas medianamente ou negativamente, tais fatores devem dar origem a projetos específicos de intervenção para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Um programa sustentável em QVT requer um tratamento institucional com o estatuto de “política de governança”. Para tanto, é importante que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) faça parte do planejamento estratégico da organização, tenha previsão orçamentária, recursos financeiros definidos, equipe técnica qualificada e estrutura operacional de suporte ao desenvolvimento dos projetos. Estes são requisitos fundamentais para que um programa de QVT, bem elaborado e empiricamente ancorado, não fique no “papel” e, portanto, no território do desejo.

Os projetos são iniciativas de promoção de QVT, voltadas para o enfrentamento de temáticas mais complexas, por exemplo: mudança no modelo de gestão do trabalho. A concepção, a operacionalização e a avaliação de projetos de QVT devem ter um horizonte pré-definido, pois uma das características dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é ter um “prazo de validade”. As ações propriamente ditas são medidas mais pontuais de QVT, menos complexas, que não necessariamente requerem a elaboração de um projeto. Por exemplo, a instalação de suportes de documentos em monitores nas estações de trabalho.

Um fator absolutamente estratégico para monitorar e avaliar o andamento dos projetos e das ações de QVT, consiste em estabelecer indicadores concretos. Eles expressam um conjunto de informações empíricas (de natureza quantitativa e qualitativa) que engloba aspectos epidemiológicos, comportamentais e perceptivos e permite avaliar e monitorar a Qualidade de Vida no Trabalho, no âmbito organizacional. O estabelecimento de indicadores é importante nos PQVT, pois eles possibilitam: (a) Identificar os fatores que intensificam o Custo Humano do Trabalho, dificultam a construção de Estratégias de Mediação Individual e Coletiva eficazes e, portanto, impactam negativamente nas vivências de bem-estar no trabalho; (b) Monitorar a evolução dos fatores que repercutem na QVT dos servidores, colocando em risco a satisfação de cidadãos-usuários ou clientes/consumidores e também comprometendo os objetivos organizacionais; e (c) Fornecer subsídios para a gestão (planejamento, execução e avaliação) do PQVT.

Eis, portanto, as bases teóricas e metodológicas que auxiliarão os leitores a compreenderem melhor o conjunto de capítulos que estruturam este livro e são apresentados a seguir.

III. Sensibilização e Perfil dos Participantes da Etapa de Diagnóstico

Alice Queiroz Silva, Natalia Almeida Tostes e Otávio Calegari Neto

Como foi abordado no capítulo anterior, a perspectiva adotada do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é de que todos os trabalhadores – sejam eles efetivos, requisitados, terceirizados, estagiários ou menores aprendizes – devem ser consultados acerca da QVT que percebem ter (ou não ter), bem como os fatores que julgam influenciar positiva ou negativamente suas representações – fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho. Desta forma, é importante que o diagnóstico adote o método censitário e não por amostragem, oferecendo a todos a oportunidade de se expressarem em relação aos fatores analisados. Considera-se que a participação na etapa de resposta ao inventário anteriormente citado (IA_QVT) é fundamental e ela deve ser representativa do total de trabalhadores.

A etapa de sensibilização (pré-diagnóstico), portanto, cumpre o papel de mobilizar e incentivar a participação de todos para a etapa do diagnóstico de QVT. Ela foi implementada no CNPq por meio de diferentes recursos de comunicação, incluindo uso de mídias impressas (folders, cartazes) e virtuais (*e-mails*, *e-flyers*, informativos e vídeo na intranet do órgão), entregues aos trabalhadores ou dispostos em locais de boa visualização. Além disso, duas outras ações foram feitas: (a) contatos dos participantes do grupo de trabalho (GT) com coordenadores e gestores do órgão incentivando que estes mobilizassem suas equipes a participarem do projeto de QVT; e (b) palestras da equipe acadêmica para os trabalhadores e gestores do CNPq com a finalidade de explicitar as características do projeto (com ênfase na etapa de diagnóstico) e esclarecer dúvidas existentes. A sensibilização ocorreu no período de 3 a 15 de novembro de 2015.

Ao longo da etapa de sensibilização distribuiu-se para os 1.196 trabalhadores do órgão o código pessoal e confidencial de acesso ao Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), disponibilizado *online* no sítio do ErgoPublic. A título de ilustração, a Figura 1 mostra a imagem da página *online* de acesso ao IA_QVT.

Seguiu-se, então, o período da coleta dos dados. Ele foi realizado de 16 de novembro a 23 de dezembro de 2015 e contou com a participação de 615 pessoas, correspondendo a 51,45% do total do coletivo de trabalhadores do CNPq.

As atividades do GT no trabalho de sensibilização foram de extrema relevância para a obtenção de um percentual representativo da população durante a coleta de dados. A Figura 2 mostra a evolução da participação dos trabalhadores ao longo dos dias de coleta. É importante destacar que, para fins de monitoramento durante

a coleta, foram utilizadas as respostas da variável sexo, posto que ela foi a variável com o menor índice de resposta ausente, se comparada com as demais variáveis. O número considerado de respostas válidas foi de 615. Esse número é maior do que o apresentado na evolução (Figura 2), dado que ele considera todos os itens do inventário e foi contabilizado apenas ao final da pesquisa.

Pelo cálculo de amostragem aleatória simples, com intervalo de confiança de 98% e erro admitido de 0,3 pontos (para mais ou para menos), concluiu-se que o N representativo, para uma população de 1.196, seria de 352 participantes. Isso permite concluir que o número de participantes da pesquisa foi bastante expressivo, possibilitando a realização de um diagnóstico fiel da realidade da instituição.

Figura 1. Tela de Abertura do IA_QVT na versão digital do Instrumento

Qualidade de Vida no Trabalho no
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico

Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Sua participação produzirá como benefício o aprimoramento do Programa de QVT desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic).

☒ Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT.

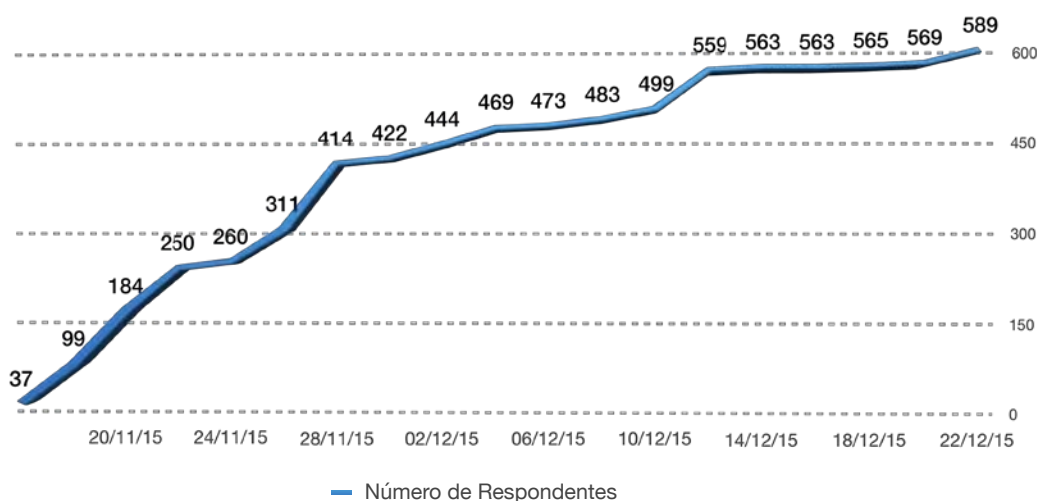
Digite sua senha

Muito Importante:

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

Obrigado pela sua valiosa participação!

Figura 2. Evolução da participação ao longo da pesquisa.



Os resultados obtidos por meio da coleta deram origem a um perfil dos respondentes, revelador dos traços mais típicos dos participantes do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, no CNPq, conforme será apresentado em seguida.

1. Perfil dos Respondentes

Quanto ao sexo, houve discreta predominância do feminino, conforme observado na Figura 3.

Verificou-se que a maioria dos respondentes era solteira (Figura 4) e que mais de 50% possuía formação superior (Figura 5). Destaca-se aqui que 60,8% dos respondentes com formação superior possuíam algum tipo de pós-graduação. Provavelmente, isso se deve ao fato de se tratar de um órgão intimamente ligado à pesquisa e à extensão, que possui como visão ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação. Nessa perspectiva, apoia seus servidores na realização de estudos e pesquisas acadêmicas.

Figura 3. Distribuição dos respondentes por sexo.

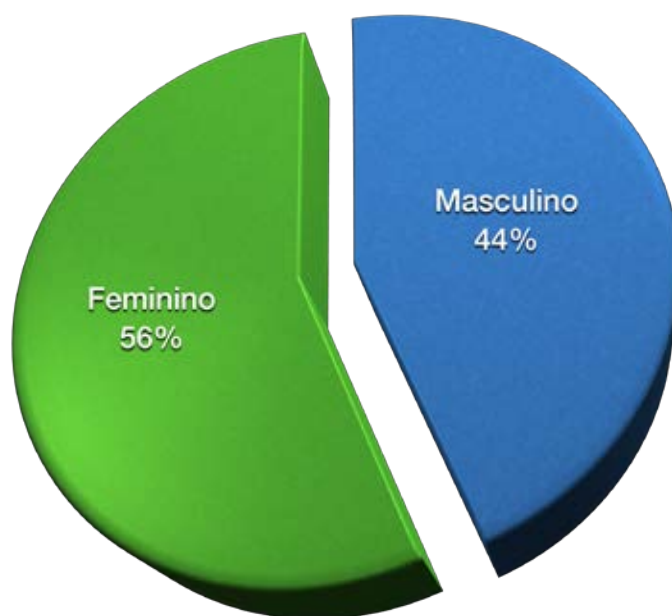
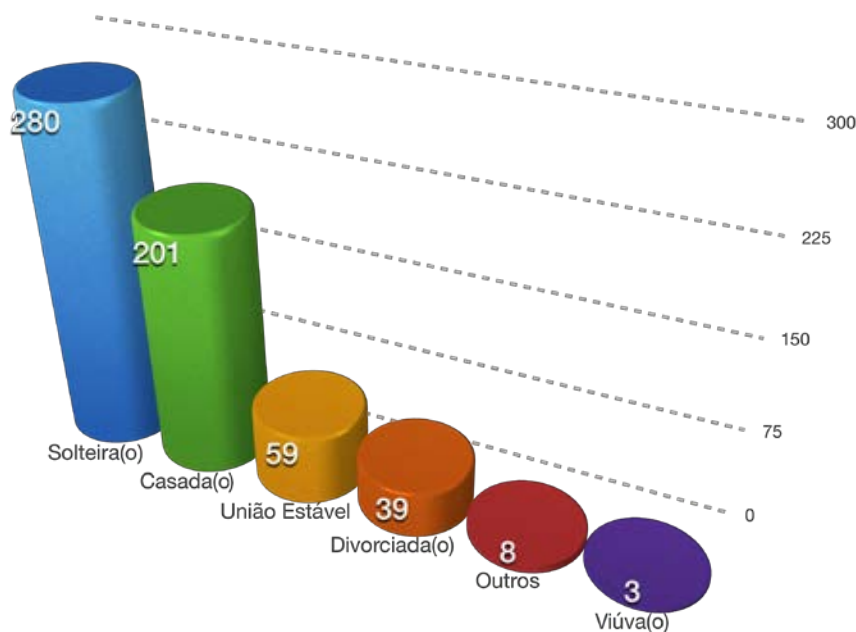
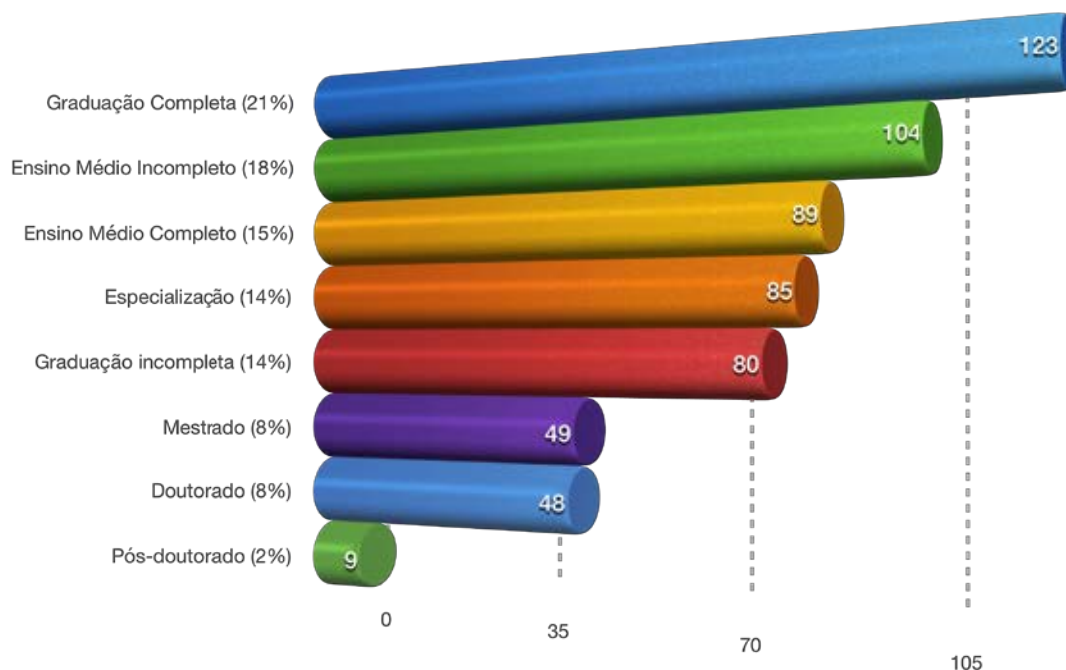


Figura 4. Distribuição dos respondentes por estado civil.**Figura 5. Distribuição dos respondentes por escolaridade.**

Os participantes do diagnóstico trabalhavam, em média, há quase onze anos no serviço público, atuavam há 9,3 anos no órgão, estavam há 5,54 anos na lotação atual e possuíam idade média de 36,2 anos, conforme mostra a Tabela 1. Esses dados indicam que os participantes são pessoas experientes no que diz respeito ao CNPq e ao serviço público, portanto, em condições de responderem sobre Qualidade de

Vida no Trabalho (QVT), no órgão.

Em relação ao vínculo dos respondentes, houve uma maior participação dos prestadores de serviço, ainda que discreta, e em segundo lugar dos servidores. É importante salientar que a participação na pesquisa reproduziu, em certa medida, a distribuição por vínculo relacionada ao número total de trabalhadores dentro do órgão (Tabela 2), o que contribuiu para um diagnóstico mais confiável da realidade da instituição avaliada.

Tabela 1. Resumo do perfil dos respondentes.

	N (Válidos)	Média	DP	Amplitude	Min.	Máx.
Idade	580	36,20	13,71	52	16	68
Tempo de Serviço no CNPq (em anos)	576	9,28	10,63	38	0	38
Tempo na Lotação Atual (em anos)	564	5,54	7,25	35	0	35
Tempo de Serviço Público (em anos)	509	10,88	11,78	45	0	45

Tabela 2. Distribuição dos respondentes por vínculo.

	Total	% Total	Total Respondentes	% Respondentes
Prestador de Serviços	497	41,6%	268	45,8%
Servidor	477	39,9%	230	39,3%
Menor Aprendiz	148	12,4%	65	11,1%
Estagiário	57	4,8%	19	3,2%
Cargo Comissionado	17	1,4%	3	0,5%

No que se refere à lotação dos respondentes, a Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação (DGTI) apresentou o maior número de participantes (Figura 6), sendo que a Coordenação-Geral de Administração e Finanças (CGADM) correspondeu a quase metade dos respondentes dessa Diretoria (Figura 7); a Coordenação-Geral de Engenharia, Capacitação Tecnológica e Inovação (CGECT) foi a de maior representatividade (Figura 8), dentro da Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais (DEHS); a Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Saúde (CGSAU) correspondeu a pouco mais de 40% (Figura 9) dos respondentes da Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde (DABS); a Coordenação-Geral de Cooperação Internacional (CGCIN) representou quase 45% das respostas (Figura 10) da Diretoria de Cooperação Institucional (DCOI).

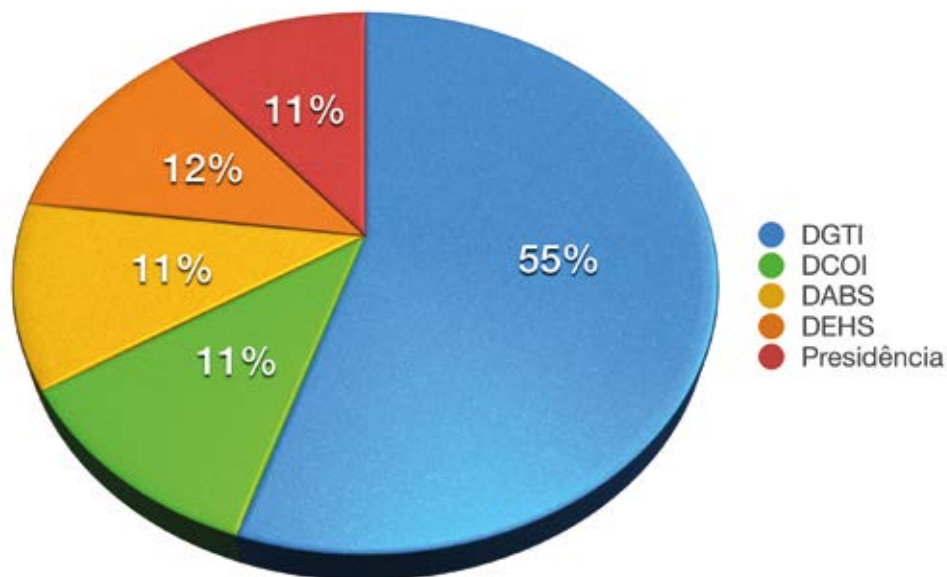
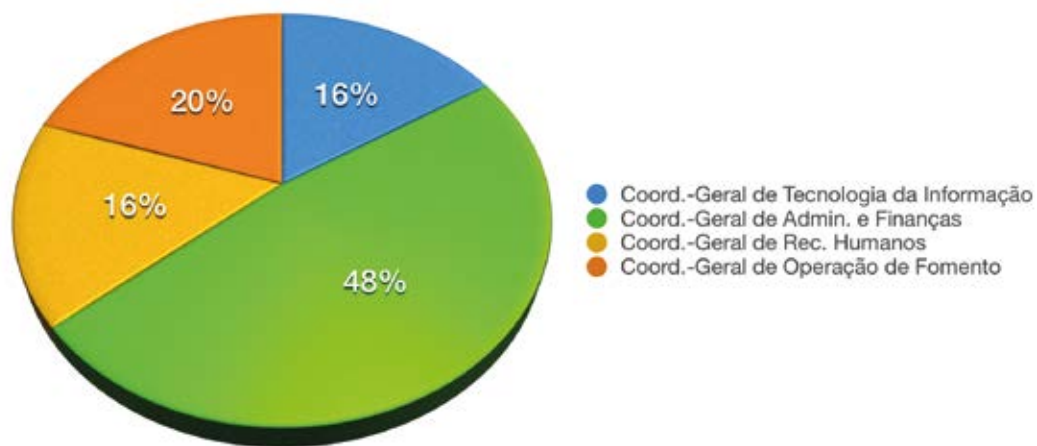
Figura 6. Distribuição de respondentes por Diretoria.**Figura 7. Distribuição de respondentes da Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação (DGTI).**

Figura 8. Distribuição de respondentes da Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais (DEHS).



Figura 9. Distribuição de respondentes da Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde (DABS).

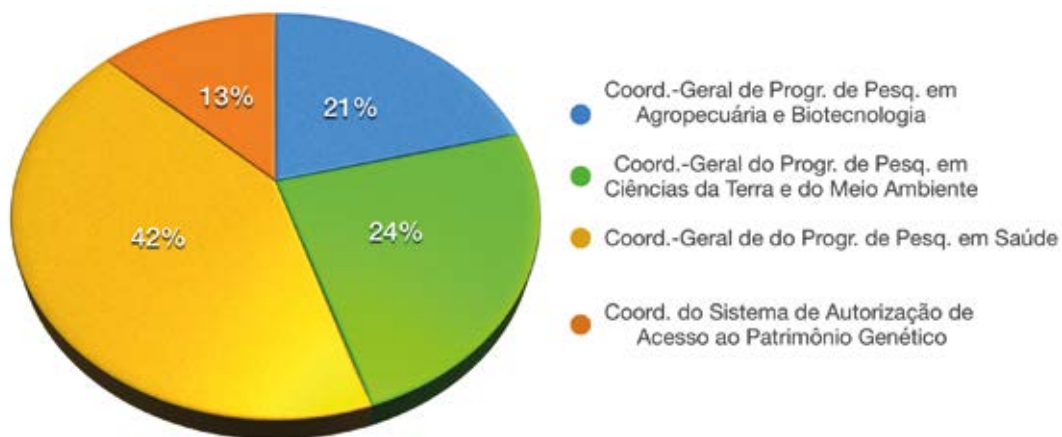
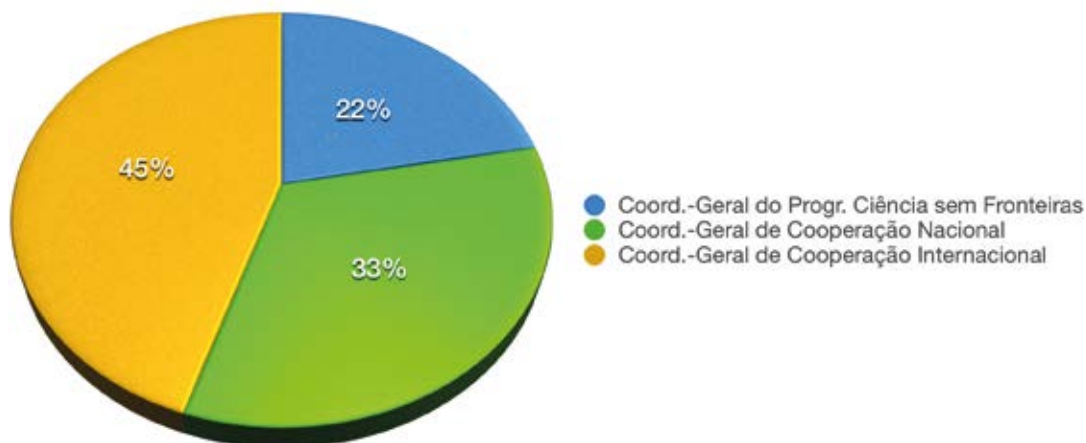
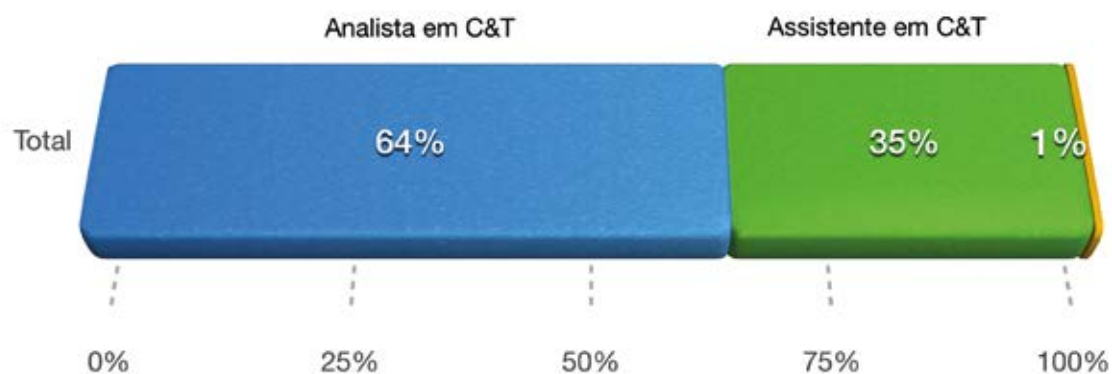


Figura 10. Distribuição de respondentes da Diretoria de Cooperação Institucional (DCOI).



Quase 65% dos servidores que responderam o IA_QVT ocupavam o cargo de Analista em Ciência e Tecnologia (Figura 11).

Figura 11. Distribuição de servidores respondentes de acordo com o cargo ocupado.



O Quadro 1 apresenta a síntese do perfil demográfico e profissiográfico que é possível depreender a partir dos resultados apresentados anteriormente.

Quadro 1. Síntese perfil demográfico e profissiográfico.

Perfil Demográfico	Perfil Profissiográfico
Sexo: Feminino (56%)	Vínculo: Prestador de Serviço (45,8%)
Escolaridade: Graduação Completa (21%)	Cargo: Analista em Ciência e Tecnologia (63,8%)
Idade Média: 36,2 anos (DP = 13,71)	Lotação: DGTI (55,1%)

Quando se compara o perfil dos respondentes da aplicação do IA_QVT no CNPq, em 2015, com a aplicação em 2010, observa-se certa consonância em suas características, exceto pelo tempo na lotação atual e no órgão (o que pode ser explicado pelo incremento no número de servidores aposentados nos últimos anos). Um ponto que merece destaque é o aumento do percentual de participação. Cabe ressaltar ainda que atualmente a Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação corresponde à antiga Diretoria de Administração (Quadro 2).

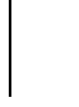
Quadro 2. Comparativo do Perfil dos Respondentes

IA_QVT 2010 x IA_QVT 2015.

	Síntese do Perfil dos Respondentes IAQVT 2010	Síntese do Perfil dos Respondentes IAQVT 2015
Total Trabalhadores	1.272	1.196
Total Participantes	520	615
% Participação	40,88%	51,45%
Sexo	Feminino (58%)	Feminino (56%)
Escolaridade	Graduação (26%)	Graduação (21%)

	Síntese do Perfil dos Respondentes IAQVT 2010	Síntese do Perfil dos Respondentes IAQVT 2015
Lotação	Diretoria de Administração (40,84%)	Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação (55%)
Vínculo	Servidor (50%)	Prestador de Serviço (45,8%)
Cargo	Analista em Ciência e Tecnologia (66%)	Analista em Ciência e Tecnologia (64%)
Idade	39 anos (DP 13)	36,2 anos (DP 13,71)
Tempo de Lotação	17 anos (DP 9)	5,54 anos (DP 7,25)
Tempo no Órgão	22 anos (DP 11)	9,28 anos (DP 10,63)

Após conhecer o perfil dos respondentes, serão apresentados, nos próximos capítulos deste livro, os resultados da pesquisa que embasaram a reformulação da Política e Programa voltados para as necessidades e para a realidade dos trabalhadores do CNPq.



IV. O Contexto de Trabalho no CNPq

47

Otávio Calegari Neto, Natalia Almeida Tostes e Alice Queiroz Silva

1. Introdução

Neste capítulo, serão abordados os fatores constituintes do Contexto de Trabalho no CNPq, como foram pesquisados e quais resultados foram obtidos. A discussão dos resultados traz também uma análise comparativa com os dados obtidos sobre os diagnósticos feitos, em 2010 e 2015, acerca da percepção dos trabalhadores do Contexto de Trabalho, nesses dois momentos.

2. O Contexto de Trabalho

A relação indivíduo-ambiente não se dá a esmo, mas é mediada pelo trabalho (Figura 1). Assim, faz-se necessário inserir a variável “trabalho” na análise da relação indivíduo-ambiente, para que a compreensão do Contexto de Trabalho se dê de forma mais ampla e aprofundada.

Figura 1 – Interação Indivíduo-Ambiente mediada pelo trabalho



O Contexto de Trabalho designa o meio físico, instrumental e social onde se realiza a atividade de trabalho. Genericamente, ele pode ser designado como Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), no qual se encontram os parâmetros estruturadores da ação humana (Ferreira, 2013).

Por sua vez, o CPBS:

Expressa o lócus material, organizacional e social onde se opera a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho. Esse contexto articula múltiplas e diversificadas variáveis, compondo uma totalidade integrada e articulada. (Ferreira & Mendes, 2003, p. 41).

Para Ferreira e Mendes (2003), o CPBS apresenta três dimensões interdependentes:

- a. Organização do trabalho, que é constituída pelos elementos prescritos formal e informalmente (ex.: regras, fiscalização, cobrança);
- b. Condições de trabalho, que caracterizam sua infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas (ex.: posto de trabalho, equipamentos, suporte organizacional); e
- c. Relações sociais de trabalho, que expressam as interações sócio profissionais de trabalho (ex.: hierarquias, relações intra e intergrupais).

As pesquisas na área, mais especificamente nos órgãos públicos brasileiros, possibilitaram uma melhor delimitação dos fatores estruturantes do contexto de trabalho. Estes avanços são apresentados na Tabela 1, de acordo com Ferreira (2012).

Tabela 1: Fatores estruturadores de QVT (Ferreira, 2012).

Fator	Elementos que integram esse fator
Condições de trabalho e suporte organizacional	Condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física. Exemplo: "O local de trabalho é confortável".
Organização do trabalho	Variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho. Exemplo: "No [nome do órgão], as tarefas são repetitivas".
Relações sócio profissionais de trabalho	Interações sócio profissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho. Exemplo: "É comum o conflito no ambiente de trabalho".
Reconhecimento e crescimento profissional	Variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho. Exemplo: "Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho".
Elo Trabalho-Vida Social	Percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos), que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 10 itens. Exemplo: "Sinto-me mais feliz no trabalho no [nome do órgão] que em minha casa".

O Contexto de Trabalho se relaciona, portanto, com “como nos sentimos no trabalho”, sendo também influenciado e mediado pelas Práticas de Gestão do órgão.

Cabe destacar que o Contexto de Trabalho, conforme foi analisado na etapa diagnóstica do CNPq em 2015, apresentou uma variação nos fatores acima citados: o fator Elo Trabalho-Vida Social não foi utilizado. Em compensação, houve a inclusão do fator Uso da Informática. Isso se deveu ao processo de atualização, validação e adaptação da nova versão do IA_QVT, que contou com a saída de alguns fatores e itens e a inclusão de outros.

3. Contexto de Trabalho no CNPq: a Visão dos Trabalhadores

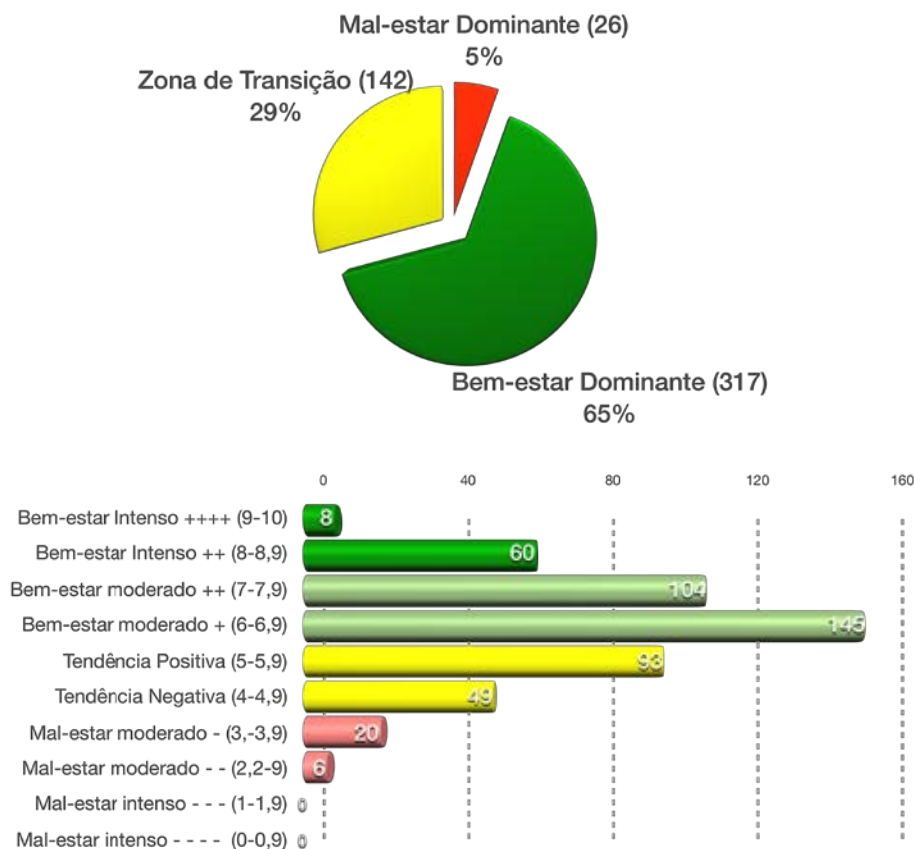
O IA_QVT, conforme detalhado anteriormente, é composto por uma parte quantitativa formada por três escalas: a primeira avalia o Contexto de Trabalho; a segunda, a percepção dos trabalhadores quanto às Práticas de Gestão e a terceira avalia os afetos positivos e negativos, por meio da percepção de “como nos sentimos no trabalho”.

A escala relativa ao Contexto de Trabalho ($\alpha = 0,96$) é constituída por 28 itens, distribuídos em cinco dimensões, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Dimensões constituintes da Escala referente ao Contexto de Trabalho

Dimensões	Quantidade de Itens	Alfa
Condições de Trabalho	5	0,89
Organização do Trabalho	5	0,81
Relações Sócio-profissionais	5	0,86
Reconhecimento e Crescimento Profissional	6	0,92
Uso da Informática	7	0,86

De acordo com o que foi analisado nas cinco dimensões citadas sobre o Contexto de Trabalho, pôde-se obter uma média/nota que expressou a percepção dos trabalhadores, globalmente, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq. Foram obtidas 485 respostas válidas. Os resultados dessa escala são apresentados na Figura 2.

Figura 2. Resultado da Avaliação Global da QVT no CNPq

Fonte: Relatório "Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?" M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 3, fornece as informações essenciais para a interpretação dos resultados.

Figura 3. Cartografia Psicométrica do IA_QVT.

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

Como se pode ver na Figura 2, a Avaliação Global da QVT feita pelos 485 respondentes resultou em uma média global de 6,94 com desvio padrão (DP) de 1,42. Esse resultado indica que, globalmente, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi avaliada pelos trabalhadores do órgão como satisfatória e o Contexto de Trabalho foi percebido como bom: 65,36% dos trabalhadores revelaram representações positivas (somatório das notas acima de 6), demonstrando que existe predomínio de bem-estar no trabalho (ver a cartografia apresentada na Figura 3).

A coexistência de bem-estar e mal-estar no trabalho (somatório das notas de 4 a 6, localizadas na faixa em amarelo intitulada Zona de Transição da Cartografia - Figura 3) foi percebida por 29,28% dos trabalhadores respondentes. Isso indica que já há convivência desses trabalhadores com fatores geradores de mal-estar, o que sugere a necessidade de maior atenção para identificar e intervir nas fontes de mal-estar percebidas por essa parcela dos trabalhadores.

Um aspecto positivo é que, proporcionalmente aos respondentes, houve poucas pessoas com percepções de mal-estar predominante. A Figura 2 destaca que apenas 26 trabalhadores (5,36% dos respondentes) indicaram perceber mal-estar moderado associado ao trabalho. Não houve respostas indicativas de uma situação de mal-estar intenso, de alto risco de adoecimento (notas variando entre 0 e 1,9). No entanto, apesar do baixo número proporcional de pessoas com percepções de mal-estar predominante, deve-se atentar para o fato que esses trabalhadores já convivem com um maior risco de adoecimento devido ao trabalho e isso, em si, demanda cuidados por parte da gestão. Assim, intervir nas variáveis que podem ser fontes de mal-estar no trabalho – a serem melhor detalhadas nos capítulos seguintes deste livro – previne significativamente os riscos de adoecimento e aprimora as percepções e vivências de qualidade relativas ao Contexto de Trabalho.

Uma pergunta que fica, no entanto, é se, globalmente, os trabalhadores perceberam uma melhora em seu Contexto de Trabalho e em sua QVT ao longo do tempo. Para buscar responder essa pergunta, podem-se utilizar as informações obtidas com os diagnósticos feitos em 2010 e 2015, comparando as análises e percepções dos trabalhadores sobre as mesmas variáveis nesses dois momentos.

4. Resultados Comparativos entre os Diagnósticos de 2010 e 2015

Pode-se realizar uma breve comparação entre os resultados dos diagnósticos de 2010 e de 2015. A comparação, no entanto, tem alguma limitação, vez que o diagnóstico feito em 2010 se utilizou do IA_QVT, em sua segunda versão, e que a de 2015 utilizou versão revista, atualizada e novamente validada. Sendo assim, a comparação não é total e sim dos fatores que se repetem nas duas versões. A Tabela 3 apresenta os resultados das duas edições do diagnóstico.

A comparação das duas edições do diagnóstico em QVT, no CNPq, não deixa dúvidas sobre o avanço e o aprimoramento da Qualidade de Vida no Trabalho

percebida pelos trabalhadores – seja em seu aspecto mais amplo, seja em cada um dos fatores que compõem o Contexto de Trabalho analisado. A nota global de QVT aumentou em 0,88 pontos. As Condições de Trabalho, especificamente, apresentaram a maior nota (8,21), expressando um Contexto Ótimo para esse fator avaliado, conforme a cartografia de referência (Figura 3). Dignas de destaque, também, são as melhoras significativas das dimensões Organização do Trabalho e Reconhecimento e Crescimento Profissional, as quais saíram da Zona de Transição (notas 4,41 e 5,27, respectivamente) para notas que expressam Bem-estar Moderado (notas 6,64 e 6,24, respectivamente).

Tabela 3: Resultados Comparativos - diagnósticos de QVT de 2010 e 2015.

Indicadores	Resultados	Resultados	Percepção dos Trabalhadores
	Média 2010	Média 2015	
Média Global de QVT	6,07	6,95	Melhorou
Condições de Trabalho	6,54	8,21	Melhorou
Organização do Trabalho	4,41	6,64	Melhorou
Relações Socioprofissionais	6,67	7,02	Melhorou
Reconhecimento e Crescimento Profissional	5,27	6,24	Melhorou

Os avanços percebidos podem ser atribuídos a diferentes aspectos. No entanto, cabe ressaltar algumas mudanças importantes ocorridas no CNPq, entre os períodos de 2010 e 2015, e que, possivelmente, contribuíram para a promoção da QVT e as percepções mais positivas dos trabalhadores em relação aos fatores analisados:

- a. Mudança do prédio sede para instalações maiores e mais modernas;
- b. Presença física de todas as coordenações no mesmo local (possível após a mudança das instalações), facilitando assim a Organização do Trabalho;
- c. Ações de promoção de QVT com a abordagem da Ergonomia da Atividade geradas pelo programa de QVT do CNPq, desenvolvidas a partir do diagnóstico de 2010.

Observa-se que, mesmo após cinco anos da primeira realização do diagnóstico de QVT com a abordagem da Ergonomia da Atividade no CNPq, a conscientização dos trabalhadores e dos gestores do órgão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho se manteve presente em diversas decisões e ações realizadas, resultando na promoção de bem-estar, redução do mal-estar e, conseqüentemente, no aprimoramento do Contexto de Trabalho e da QVT percebida. Isso indica que a análise cuidadosa das fontes de bem-estar e de mal-estar, bem como dos diversos aspectos, dimensões e fatores que influenciam a QVT percebida pelos trabalhadores é fundamental para que se possa elaborar e realizar planejamentos e ações realmente efetivas para a promoção de Qualidade de Vida no Trabalho. Os capítulos, a seguir, apresentarão de forma mais detalhada cada dimensão e seus fatores analisados na etapa de diagnóstico.

V. Avaliação dos Participantes sobre as Condições de Trabalho no CNPq

Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira

Neste capítulo são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), concernentes à avaliação dos respondentes sobre as Condições de Trabalho (CT), no CNPq. Ao final do capítulo, apresenta-se um quadro comparativo entre os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados em 2010 e 2015, que permite avaliar o que pode ter mudado nas percepções dos trabalhadores do CNPq.

1. Condições de Trabalho: Fator Estruturante das Percepções de QVT

As Condições de Trabalho (CT) certamente se constituem em um requisito fundamental no contexto das organizações para que os trabalhadores possam responder adequadamente às prescrições das atividades. Um balanço da literatura em Ergonomia, principalmente resultados de pesquisas-intervenções, mostra para dirigentes e gestores que, no que concerne aos trabalhadores, não basta “querer” (motivação) e “saber fazer” (competência) é também vital “poder fazer” (condições de trabalho ergonômicas). Isto explica o interesse, desde sempre, por oferecer condições de trabalho adequadas para os trabalhadores no contexto corporativo, pois eles são cruciais para o alcance da missão, objetivos e metas organizacionais. Não apenas por isto, trata-se de um tema que está intimamente relacionado com a promoção da saúde e a prevenção de acidentes laborais.

O tema das Condições de Trabalho (CT) aparece, portanto, com recorrência na literatura especializada. Neste sentido, dois relatórios da Organização Internacional do Trabalho, publicados em 2013 e 2016, (OIT, 2013; ILO, 2016) são dois importantes documentos internacionais. Eles revelam que, em muitos países, as condições precárias de trabalho disponibilizadas aos trabalhadores pelas organizações públicas e privadas estão na origem de acidentes – muitos graves e incapacitantes – das doenças ocupacionais, do estresse laboral e, ainda, de casos de mortes relacionadas com o trabalho. A face mais trágica deste cenário negativo são os casos de suicídios relacionados com o trabalho. Por outro lado, o interesse por construir e validar instrumentos de medida de avaliação das condições de trabalho também tem sido objeto de preocupação dos estudiosos. Vide, por exemplo, o trabalho conduzido por Nahas, Rabacow et al (2009), focado na reprodutibilidade de uma escala para avaliar a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente e às condições de trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está em risco ou comprometida quando

os trabalhadores não dispõem de equipamentos/instrumentos, de ambiente físico e arquitetônico com os requisitos ergonômicos necessários. Igualmente, quando o contexto onde se realiza o trabalho se caracteriza por insalubridade e periculosidade. Alguns resultados de estudos servem, neste caso, de ilustração da atualidade e importância das Condições de Trabalho (CT) como fator estruturante de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Neste sentido, cabe mencionar:

- Estudo sobre queixa vocal e as condições de trabalho e da voz auto-referidas por teleoperadores, realizado por Santos, Torres et al. (2016), mostrou que os sintomas vocais, a mudança na voz e as faltas ao trabalho estão associados com a falta de conforto acústico (ex. empresa ruidosa, barulho vindo de outras salas, eco na sala), existente nas situações de trabalho;
- Pesquisa de Gouvêa (2016), com foco na investigação da relação entre as condições de trabalho e o adoecimento dos professores, constatou que a incidência de doenças e as licenças médicas são também produzidas por condições de trabalho precárias nas escolas;
- Os autores Britto, Caldas et al. (2015), ao avaliarem as condições de trabalho em atividades de implantação e manutenção florestal, evidenciaram que os óculos de proteção utilizados na aplicação de herbicidas foram apontados como os maiores causadores de desconforto no trabalho;
- Conduzindo pesquisa no contexto de trabalho em instituições de saúde, Maciel, Feitosa et al. (2015) constataram que as condições de trabalho do pessoal técnico de nível médio das Unidades Básicas de Saúde (UBS, Fortaleza, Ceará), estão na origem dos custos desse trabalho que é realizado em condições precárias e, por sua vez, refletem-se sobre a saúde desses profissionais que se mostram exaustos física e emocionalmente, além de tais indicadores repercutirem também na precariedade da atenção à saúde dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro; e
- Com foco na análise da situação de trabalho do motorista de ônibus, pesquisa realizada por Silveira, Abreu et al. (2014), revelou que os fatores trânsito, tempo de viagem, condições da via, manutenção do veículo, ambiente físico (terminal de linha), posto de trabalho e supervisão exercida constituem constrangimentos para a atividade do motorista, diferenciando o trabalho prescrito do trabalho real, e são variáveis fundamentais para a promoção de melhorias neste tipo de atividade de trabalho.

Tais estudos mostram que as Condições de Trabalho (CT) são verdadeiramente um tema transversal em diferentes categorias profissionais e distintos contextos de

trabalho. Os impactos sobre o desempenho dos trabalhadores, o estado de saúde e os riscos de acidentes são, em certa medida, incontestáveis. O olhar dos trabalhadores sobre as Condições de Trabalho (CT), especialmente como eles as avaliam, configura um componente fundamental da presença ou ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Isto posto, no que concerne às Condições de Trabalho (CT), como os trabalhadores do CNPq as avaliaram no diagnóstico empreendido em 2015?

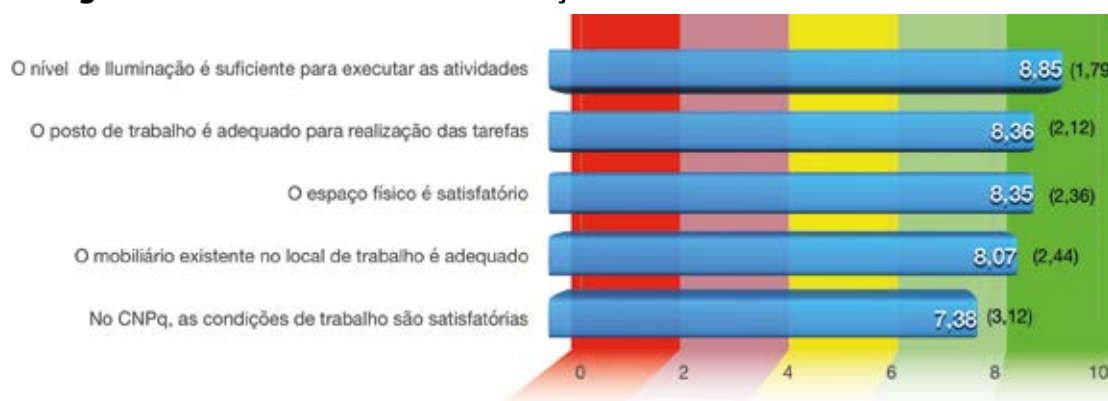
2. Condições de Trabalho no CNPq: Macro Variáveis em Questão

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados, a seguir, é pertinente resgatar o conceito de Condições de Trabalho (CT) que integra a abordagem de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), apresentada sucintamente no Capítulo 2 desta obra, e que se constitui em um fator ($\alpha = 0,90$) do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Tal fator está assim definido:

- **Condições de trabalho** - Expressam as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física (Ferreira, 2017, p. 205).

Esse fator é constituído de 5 itens; exemplo: “O espaço físico é satisfatório”. Assim, este fator captou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), concernentes aos indicadores que compõem as Condições de Trabalho (CT), no que diz respeito às condições físicas, materiais, instrumentais e de suporte existentes no CNPq, quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A Figura 1 mostra os resultados obtidos neste fator.

Figura 1. Resultados do Fator Condições de Trabalho.



Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A média global deste fator foi de 8,20 (DP=1,54). Isto significa que os respon-

dentes avaliam de modo muito semelhante os itens deste fator e que os resultados obtidos são representativos do universo de participantes, pois a dispersão de respostas em torno da média foi baixa. Foram consideradas válidas para fins de análise desse fator as respostas de 615 participantes do diagnóstico. Considerando um intervalo de confiança de 98% e um erro admitido da média de 0,3 pontos para mais ou para menos, uma amostra representativa do CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo. A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 2, fornece as bases para a interpretação mais precisa destes resultados.

Figura 2. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

As médias dos itens mostram que as variáveis que compõem as Condições de Trabalho (CT) encontram-se na zona de "QVT Satisfatória" e é nítido o predomínio de uma avaliação indicando um contexto de trabalho ótimo. O item com escore mais positivo diz respeito à iluminação suficiente para exercer as atividades e aquele com avaliação mais inferior, ainda se situando em contexto bom na cartografia, concerne à avaliação global que os respondentes fazem das condições de trabalho no CNPq, explicitando que elas são, no geral, satisfatórias. Entretanto, cabe assinalar que a análise inferencial correlacional mostrou dados interessantes na medida em que evidenciou: (a) que os respondentes que manifestam mais intenção de sair do emprego no CNPq, são também aqueles que avaliam mais negativamente as Condições de Trabalho – CT; (b) os que avaliam mais positivamente as práticas de gestão no CNPq, são também os que avaliam mais positivamente as Condições de Trabalho - CT; e (c) os estagiários avaliam mais negativamente as Condições de Trabalho, se comparados com todos os outros cargos que compuseram a amostra. Tais resultados fornecem pistas aos gestores sobre possíveis ações que possam reverter tais indicadores para que não comprometam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Com base na cartografia, esses resultados dão visibilidade a uma primeira mensagem importante e positiva neste fator: as Condições de Trabalho (CT) no CNPq são promotoras de saúde. Trata-se, a rigor, de um órgão público que oferece Condições de Trabalho (CT) globalmente adequadas aos seus trabalhadores e, neste sentido, protege-os contra os riscos de acidentes e os efeitos nocivos para a saúde, conforme

pode ser mencionado anteriormente (Santos, Torres et al., 2016; Gouvêa, 2016; Britto, Caldas et al., 2015; Maciel, Feitosa et al., 2015; Silveira, Abreu et al., 2014; OIT, 2013; ILO, 2016). O nível de iluminação, as características dos postos de trabalho, o espaço físico suficiente para as atividades e o mobiliário arquitetônico são percebidos pelos trabalhadores do CNPq como satisfatórios, adequados. Tais elementos das Condições de Trabalho (CT) podem estar na origem ou contribuir de modo importante para a produção de problemas de saúde, como é o caso, por exemplo, da relação entre postos de trabalho não ergonômicos e a incidência de casos dos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort). Relação já bem conhecida na literatura científica (Santos, Almeida et. al., 2016; Fernandes, 2011; Maeno & Wünsch, 2010).

Em síntese, de um modo geral, trata-se de um resultado positivo no âmbito das Condições de Trabalho - CT, em questão, que evidencia a predominância de bem-estar no trabalho. Tais representações devem ser mantidas e consolidadas no ambiente do CNPq, nos próximos anos, caso ações sejam implementadas no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

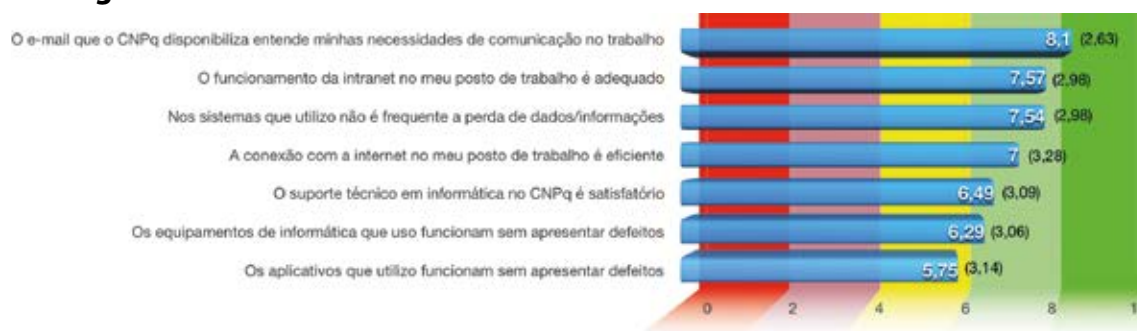
Cabe, entretanto, salientar que neste fator Condições de Trabalho - CT, do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), não aparecem resultados referentes ao uso dos recursos de informática, no contexto de trabalho no CNPq. Dada a centralidade da informática no âmbito das Condições de Trabalho - CT, especialmente no setor terciário da economia no qual se inscreve o CNPq, outro fator do inventário permite conhecer com mais precisão como os trabalhadores a perceberam.

3. Condições de Trabalho no CNPq: O Uso da Informática em Questão

Quanto ao uso da informática, o fator (alfa 0,86) da Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) está assim definido:

- **Uso da Informática** - Os elementos que integram esse fator são os seguintes: Qualidade dos aplicativos e equipamentos; suporte organizacional; rede elétrica; perda de dados; usabilidade; conexão; uso de mídias sociais; compatibilidade (Ferreira, 2017, p. 182).

Este fator é constituído de sete itens (afirmativas). Os resultados obtidos são apresentados na Figura 3.

Figura 3. Resultado do Fator Uso da Informática

Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A média global deste fator foi de 6,95 (DP=1,84), isto significa que os respondentes o avaliam de modo muito semelhante e que os resultados obtidos são representativos do universo de participantes. A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 4, fornece as bases para a interpretação mais precisa destes resultados.

Figura 4. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de “situação limite”. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

As médias dos itens mostram que as variáveis que compõem o fator Uso da Informática - UI, diferentemente das outras variáveis das Condições de Trabalho – CT, aparecem de modo mais crítico, problemático. O item com escore mais positivo se refere ao fato que o serviço de e-mail, disponibilizado pelo CNPq, atende às necessidades de comunicação dos usuários se configurando como fonte promotora de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), não obstante o desvio padrão (2,63) aponta para uma discretíssima divergência/variabilidade de percepção entre os respondentes. De modo geral, a maioria absoluta dos itens se situa na cartografia numa zona de “contexto bom”, indicando uma percepção dos respondentes de uma QVT satisfatória. Por outro lado, o item com avaliação mais inferior, já se situando em estado de alerta da cartografia, concerne à avaliação que os respondentes fazem dos aplicativos, enfatizando que os aplicativos utilizados apresentam defeitos/problemas com relativa frequência. Este resultado, metaforicamente, acende a “luz amarela”, pois

trata-se de um resultado mediano, indicador de situação-limite e revela a coabitação de mal-estar e bem-estar no trabalho. É um estado de alerta, pois a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está em risco.

Com base na cartografia, esses resultados dão visibilidade a uma segunda mensagem importante: o Uso da Informática - UI no CNPq, globalmente, é positivo, mas requer atenção pelos gestores da área de tecnologia da informação na medida em que já começa a colocar em risco a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), dos trabalhadores do órgão. Ações de melhorias, nesta área, poderão contribuir tanto na prevenção de riscos de acidentes relacionados à segurança das informações quanto na apresentação de efeitos nocivos para a saúde mental provenientes da percepção de estresse laboral (ILO, 2016). Neste sentido, ações voltadas para a melhoria dos equipamentos de informática utilizados e o aprimoramento do suporte técnico fornecido aos usuários, são dois importantes desafios para fortalecer as percepções de QVT pelos trabalhadores do CNPq. Isto é muito importante, pois a literatura científica no campo da usabilidade de artefatos de informática vem mostrando muitos problemas, nesta área, que comprometem tanto os objetivos organizacionais quanto o bem-estar dos trabalhadores (Palma, Tapia et al., 2014; Lima, Oliveira et al., 2013; Abrahão, Silvino et al., 2005).

Neste fator, é pertinente assinalar que a análise inferencial correlacional mostrou também dados interessantes, pois evidenciou que: (a) os respondentes que manifestam intenção de sair do CNPq são também aqueles que avaliam mais negativamente o Uso da Informática - UI; (b) os que avaliam mais positivamente as práticas de gestão no CNPq são também os que avaliam mais positivamente o Uso da Informática - UI; e (c) os comissionados avaliam mais negativamente o Uso da Informática - UI que os menores estagiários. Tais resultados indicam pistas aos gestores sobre possíveis ações que possam reverter esses indicadores para que não comprometam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Em síntese, de um modo geral, trata-se de um resultado menos positivo no âmbito das Condições de Trabalho - CT. Fica evidente que é necessário redobrar a atenção tanto para aprimorar o que não vem sendo bem avaliado (caso dos aplicativos), com médias preocupantes (casos da qualidade dos equipamentos e do suporte técnico), quanto para consolidar aquilo que aparece de modo mais positivo (caso do serviço de e-mail disponibilizado). Mas, a questão que permanece em aberto é a seguinte: os resultados apresentados, neste capítulo, são convergentes ou divergentes do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) realizado em 2010?

4. Condições de Trabalho em 2010 e em 2015: Análise Comparativa

Os resultados obtidos nos diagnósticos fornecem elementos de comparação sobre as avaliações dos trabalhadores do CNPq sobre as Condições de Trabalho - CT. Tais dados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Resultados Comparativos 2010-2015

Indicadores/Itens	Resultados Média 2010 (DP)	Resultados Média 2015 (DP)
Média Global do Fator Condições de Trabalho - CT	6,56 (1,97)	8,20 (1,54)
Nível de iluminação suficiente	7,49 (2,49)	8,85 (1,79)
Adequabilidade do posto de trabalho	6,27 (2,88)	8,36 (2,12)
Satisfação quanto ao espaço físico	5,92 (3,11)	8,35 (2,36)
Adequabilidade do mobiliário existente	6,14 (3,08)	8,07 (2,44)
Satisfação global quanto às condições de trabalho	6,12 (3,15)	7,38 (3,12)

Fonte: Os autores.

Os resultados comparados indicam que as percepções de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq, melhoraram consideravelmente. Eles são mais promotores de QVT passados cinco anos. Certamente, eles precisam também ser interpretados com certa cautela, pois os respondentes não foram absolutamente as mesmas pessoas nos dois períodos. Apesar deste limite, os resultados autorizam a conclusão que, ao menos tendencialmente, eles se revelam claramente mais positivos. Há também um fato importante que, certamente, ajuda a compreender as percepções mais positivas dos trabalhadores: o fato da mudança de sede do órgão. Em 2010, o CNPq se instalou em um prédio mais moderno com melhores equipamentos, aquisição de novos mobiliários e arranjo arquitetônico que parecem ter contribuído para a melhoria de percepção a respeito das Condições de Trabalho. As médias atribuídas em 2010 (5,62) e em 2015 (8,35), para a satisfação com o espaço físico servem de ilustração a esta constatação.

VI. Avaliação dos Participantes Sobre as Relações Socioprofissionais de Trabalho no CNPq

Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira

Neste capítulo são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concernentes à avaliação dos respondentes sobre as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST). Ao final do capítulo, apresenta-se um quadro comparativo entre os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados, em 2010 e 2015, que permite avaliar o que pode ter mudado na percepção dos trabalhadores do CNPq sobre este tema.

1. Relações Socioprofissionais de Trabalho: Fator Estruturante das Percepções de QVT

As Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) ocupam um lugar importante na promoção, ou não, da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos ambientes corporativos. Elas dizem respeito às relações sociais que são indissociáveis das atividades de trabalho. Há muito tempo, a literatura científica tem destacado a função estratégica das relações de trabalho nos contextos organizacionais. A experiência clássica, conduzida por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, na fábrica de Western Electric (Hawthorne, Chicago, EUA), se tornou célebre, evidenciando que o desempenho dos trabalhadores está intimamente relacionado com a integração social entre os membros de uma equipe, ou seja, quanto maior e melhor for a integração social do grupo, maior será a disposição para trabalhar. O envolvimento com o trabalho tem no salário uma relação de importância secundária, mostrou o experimento. As necessidades de reconhecimento, de aprovação social e de participação efetiva nas atividades dos grupos sociais, nos quais os trabalhadores estão inseridos, são os fatores que mais predizem desempenho esperado e produtividade. Cuidar, portanto, da qualidade das Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) é imperativo no campo da gestão organizacional. Especialmente, quando o foco é a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a redução de acidentes de trabalho e os agravos à saúde dos trabalhadores.

Os dois relatórios da Organização Internacional do Trabalho, publicados em 2013 e 2016, (OIT, 2013; ILO, 2016), fontes de referência bibliográfica cruciais nesta obra, mostram que o estresse laboral e os transtornos mentais estão fortemente presentes nas enfermidades relacionadas com o trabalho e entre os fatores causais se encontram a perda ou deterioração das relações sociais de trabalho. Tal deterioração não está apenas relacionada com as interações sociais estabelecidas

com clientes, consumidores, fornecedores e usuários de serviços, conforme revelam muitos estudos (Carneiro, & França, 2011; Tavares, Rodrigues & Scatena, 1998; Veras, & Ferreira, 2006), mas também entre pares, colegas de trabalho e chefias (Pinto, & Paula, 2013; Rodrigues, Imai, & Ferreira, 2001; Almeida, Ferreira, & Brusique, 2015). Todavia, o tema que fortemente tem marcado as pesquisas diz respeito aos casos de assédio moral no trabalho ou de violência psicológica no trabalho (Soboll, 2015). Diversos estudos corroboram tal constatação mostrando de que forma as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) estão fortemente em risco em contextos organizacionais onde o assédio é um fato presente. Alguns resultados, a título de ilustração, mostram aspectos importantes sobre as ocorrências de assédio moral no trabalho ou de violência psicológica no trabalho:

- Com base em uma ampla revisão da literatura (cerca de trinta anos), Gliná & Soboll (2012), argumentam que não obstante a questão do assédio moral no trabalho já tenha sido abordada há mais de três décadas, os fatores relacionados com o “gerenciamento” e a “prevenção” carecem de mais investigações. As autoras enfatizam que em face da natureza complexa do assédio moral no trabalho, a abordagem precisa ser abrangente e não isolada e pontual. O acompanhamento das ações deve ser também sistemático. É muito importante, sublinham as autoras, não perder de vista que cada caso é singular e o planejamento das intervenções não deve negligenciar os aspectos do contexto organizacional e o protagonismo de vários atores sociais envolvidos/ implicados.
- Com o objetivo de discutir o relato de vivências de humilhação e de sofrimento de trabalhadoras que participaram de um grupo terapêutico com histórias de adoecimento no trabalho, Schlindwein (2013) mostra que as histórias de vida no trabalho revelam que as habilidades, a criatividade e a dedicação ao trabalho foram sendo, conforme assinala a autora, obstruídas pelas situações desqualificantes da submissão à chefia e da falta de autonomia, situações que levaram a uma maior exposição aos riscos de adoecimento no trabalho. Em tais situações, onde a capacidade produtiva está limitada, a trabalhadora, destaca Schlindwein, torna-se alvo frequente de situações de humilhação e constrangimento, caracterizando um quadro típico de assédio moral no trabalho.
- Buscando identificar e analisar a ocorrência de situações constrangedoras no trabalho, relatadas por bancários brasileiros, Maciel, Cavalcante, Matos, & Rodrigues (2007), mostraram que 33,89% (N=2609) relata ter sido exposto a pelo menos uma das situações constrangedoras, sendo 7,97% com frequência semanal em período de exposição de seis meses. As autoras afirmam que a situação com as mulheres e o grupo de homo ou bissexuais é mais grave, pois relatam terem sido assediadas com maior frequência. Tais resultados indicam certa similaridade com estudos europeus sobre o assédio moral.

- Segundo Vieira, Lima, & Lima, (2012), o debate sobre o assédio moral, tem tido como focos a conceituação, a identificação das causas, as formas de manifestação e as repercussões na saúde dos assalariados. Todavia, destacam os autores, que os fatores que o determinam nem sempre são convergentes, produzindo dúvidas quanto às suas reais causas e modos adequados de se lidar com esse problema nos contextos organizacionais. Nessa perspectiva, apoiando-se em dados empíricos, provenientes de estudo com vigilantes, os pesquisadores problematizam os conceitos tradicionais de assédio moral, evidenciando os limites de tratá-lo essencialmente como um fenômeno de natureza moral ou psicológica. Nesse sentido, buscam ampliar o entendimento do fenômeno sublinhando a perversidade dos modelos contemporâneos de gestão e a importância de analisá-lo com base em outras abordagens, especialmente aquelas que focam na própria análise do trabalho.
- Os resultados de uma pesquisa, conduzida por Guimarães, Cançado, & Lima (2016), revelaram a ocorrência de assédio moral do tipo vertical descendente, em uma situação caracterizada por abuso de poder, autoritarismo e manipulação perversa, com severas consequências para a saúde física, psíquica e emocional do assediado. Neste caso, os autores relatam que a não atuação da área de pessoal na intermediação do conflito, a cultura e a estrutura da instituição contribuíram fortemente para a ocorrência do caso que foi acompanhada da impunidade do assediador. As consequências deste tipo de evento para a organização foram a degradação do ambiente de trabalho, a desmotivação, a cisão da equipe, o declínio do rendimento e as perdas financeiras. Enfim, o estudo reforça uma constatação relativamente generalizada na literatura científica que, conforme assinalam os autores, o assédio moral é um processo multidimensional, que viola as garantias fundamentais do indivíduo e traz severos impactos à sua saúde, além de danos à organização e à sociedade.

Os achados sobre a questão do assédio moral acima evocados e estudos com outras problemáticas (ex. atendimento ao público) em nítida interface, colocam a questão das Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) como um fator fundamental para as vivências de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações. Os efeitos, de um lado, sobre o desempenho dos trabalhadores, o estado de saúde e os riscos de acidentes e, de outro, sobre a satisfação de clientes, consumidores e usuários de serviços são muito importantes e preocupantes. O olhar dos trabalhadores sobre as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST), especialmente como eles as avaliam, se coloca, portanto, como um componente fundamental da presença ou ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Isto posto, no que concerne às Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST), como os trabalhadores do CNPq as avaliaram no diagnóstico empreendido em 2015?

2. Relações Socioprofissionais de Trabalho no CNPq: Macro Variáveis em Questão

Para uma melhor compreensão dos resultados que serão apresentados a seguir é relevante retomar o conceito de Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) que integra a abordagem de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), apresentada sucintamente no Capítulo 2 desta obra, e que se constitui em um fator (Alfa de Cronbach 0,90) do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Tal fator é assim conceituado:

- **Relações Socioprofissionais de Trabalho** – Expressam as interações socioprofissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho. (Ferreira, 2017, p. 206).

Esse fator é constituído de 5 itens; exemplo: “A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa”. Assim, este fator captou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) concernentes aos indicadores que compõem as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST), no que diz respeito às interações socioprofissionais existentes no CNPq, quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A Figura 1 mostra os resultados obtidos.

Figura 1. Resultados do Fator Relações Socioprofissionais de Trabalho



Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A média global deste fator foi de 7,02 (DP=1,76). Isto significa que os respondentes avaliam de modo muito semelhante os itens deste fator, pois as respostas dos participantes não estão dispersas em torno dessa média. Foram consideradas válidas para fins de análise desse fator as respostas de 578 participantes do diagnóstico. Considerando um intervalo de confiança de 98% e um erro admitido da média de

0,3 pontos para mais ou para menos, uma amostra representativa do CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo. A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 2, fornece as bases para a interpretação mais precisa destes resultados.

Figura 2. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de “situação limite”. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

As médias dos itens mostram que as variáveis que compõem as Relações Socio-profissionais de Trabalho (RST) encontram-se, predominantemente, na zona de "QVT Satisfatória" e é nítido o predomínio de uma avaliação indicando um contexto de trabalho bom. O item com escore mais positivo diz respeito à possibilidade de "acesso à chefia imediata", é fato no CNPq, e aquele com avaliação mais inferior, já se situando na zona de QVT mediana na cartografia, concerne à avaliação global que os respondentes fazem da "comunicação entre os funcionários" no CNPq, explicitando que ela revela ser uma fonte de coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.

Com base na cartografia, esses resultados dão visibilidade a duas mensagens importantes dos participantes do diagnóstico: (a) no geral, as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) no CNPq são adequadas aos seus trabalhadores e, portanto, promotoras de saúde, protegendo-os contra os riscos de acidentes e os efeitos nocivos para a saúde, contrastando com os achados de pesquisas e relatórios mencionados anteriormente (Guimarães, Cançado, & Lima, 2016; Vieira, Lima, & Lima, 2012; Maciel, Calvalcante, Matos, & Rodrigues, 2007; Glina & Soboll, 2012; Schlindwein, 2013; OIT, 2013; ILO, 2016); e (b) no específico, a comunicação entre os trabalhadores aparece como algo que merece atenção, pois é percebida como moderadamente satisfatória, colocando em "estado de alerta" a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq, na medida em que evidencia a coabitação entre bem-estar e mal-estar no trabalho, no que diz respeito especificamente à comunicação entre os trabalhadores.

Apesar do caráter predominantemente positivo das Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST), o aprofundamento das análises dos resultados obtidos nesse fator, por meio do tratamento estatístico inferencial de correlação entre variáveis, mostrou que: (a) os respondentes que manifestam mais intenção de sair do emprego no CNPq são também aqueles que avaliam mais negativamente as relações sociais de trabalho;

(b) os que avaliam mais positivamente as práticas de gestão no CNPq são também os que avaliam mais positivamente as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST); e (c) os trabalhadores que atuam como prestadores de serviço para o CNPq são os que apresentaram a menor média ($M=6,9$), quando estes avaliam as relações de trabalho, evidenciando o estrato de trabalhadores do órgão que percebe as RST de modo mais crítico, se comparado com os demais. Tais resultados indicam pistas aos gestores sobre possíveis ações que possam reverter tais indicadores para que não comprometam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Em resumo, de um modo geral, trata-se de um resultado positivo no âmbito das Relações Socioprofissionais de Trabalho - RST nas quais as macro variáveis em questão evidenciam a predominância de bem-estar no trabalho. O olhar dos trabalhadores sobre Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) se caracteriza por percepções marcadas pela convivência harmoniosa, justiça na distribuição das tarefas, confiança entre os colegas e a facilidade de acesso à chefia imediata. Isto é muito positivo e são, portanto, representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente do CNPq nos próximos anos por meio de ações a serem implementadas no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

3. Relações Socioprofissionais de Trabalho em 2010 e em 2015: Análise Comparativa

O cotejamento dos resultados, obtidos nas duas aplicações do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), mostra, inicialmente, que com base nas médias globais houve uma certa estabilidade na percepção dos respondentes, no que tange às Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST), de 2010 para 2015. Observa-se uma discreta piora nos indicadores que compõem este fator de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) referente aos dois períodos de aplicação do instrumento de pesquisa. O que evoluiu para uma avaliação mais negativa diz respeito mais diretamente às interações interpessoais (convivência, comunicação, confiança). Em contrapartida, observa-se uma discreta melhora em indicadores relacionados com o acesso à chefia imediata e à distribuição de tarefas, ou seja, o relacionamento com as chefias.

Os resultados comparados no que tange às Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) veiculam uma mensagem de alerta, principalmente para dirigentes e gestores, concernente à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É preciso redobrar a atenção para esse fator e, sobretudo, enfrentar o desafio de aprimorar os resultados com este indicador. A razão principal para o devido enfrentamento deste desafio reside no fato de que as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) são fundantes/estruturantes das vivências de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no contexto organizacional. Elas são estruturantes devido à função reguladora dos disfuncionamentos que se operam no cotidiano de trabalho. As estratégias de cooperação, por exemplo, são fundamentais para compensar problemas oriundos de outras esferas como é caso de condições precárias de trabalho. Se ocorre um problema no funcio-

namento, por exemplo, do aplicativo utilizado para executar uma tarefa, é o colega que pode ajudar a resolver tal dificuldade. Portanto, cuidar com o zelo devido da qualidade das Relações Socioprofissionais de Trabalho RSP é crucial para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Quadro 1. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Resultados Comparativos 2010-2015 do Fator Relações Socioprofissionais de Trabalho

Indicadores/Itens	Resultados Média 2010 (DP)	Resultados Média 2015 (DP)
Média Global do Fator Relações Socioprofissionais	7,22 (1,86)	7,02 (1,76)
É fácil o acesso à chefia imediata	8,46 (2,61)	8,59 (2,16)
A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa	8,05 (2,39)	7,66 (2,19)
A distribuição das tarefas é justa	6,16 (2,97)	6,67 (2,92)
Há confiança entre os colegas	7,40 (2,76)	6,59 (2,83)
A comunicação entre funcionários é satisfatória	5,91 (3,34)	5,59 (3,32)

Fonte: Os autores.



VII. Organização do Trabalho no CNPq

69

Otávio Calegari Neto, Natalia Almeida Tostes

Neste capítulo são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), concernentes à avaliação dos respondentes sobre a Organização do Trabalho (OT), no CNPq. Ao final do capítulo, apresenta-se um quadro comparativo entre os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados, em 2010 e 2015, que permite avaliar o que pode ter mudado nas percepções dos trabalhadores do CNPq.

1. Organização do Trabalho: Macro Variáveis em Questão

De acordo com o Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa, a palavra “organizar” vem do francês “organiser” e significa “estabelecer as bases” (Cunha, 2013). Nesse sentido, pode-se pensar que a Organização do Trabalho (OT) influencia e estabelece bases importantes para a forma como o trabalho pode ou deve ser realizado em determinada organização. No modelo apresentado por Davis e Werther (1983), sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), os Elementos Organizacionais formam um dos três grupos que compõem a percepção de QVT em uma organização, indicando com isso a forte influência desses fatores sobre o trabalho.

O impacto da OT também pode se dar sobre a saúde do trabalhador e, em certos casos, pode levar os trabalhadores a um desequilíbrio psicossomático (Marchand, Demers & Durand, 2006; McCormack, Casimir, Djurkovic, & Yang, 2006; Baumann, Karschel & Kuhl, 2005). De acordo com Facchini, Weiderpass e Tomassi (1991), a principal fonte de estresse nos processos de trabalho é decorrente da organização e da divisão do trabalho. Rangel e Godoi (2009) afirmam que as cargas psíquicas muitas vezes podem ser relativas à Organização do Trabalho (OT), particularmente à frequência de situações de emergência, ao grau de responsabilidade na resolução de situações complexas, aos ritmos de trabalho, à pressão do tempo, ao grau de atenção necessário para a realização de tarefas, à possibilidade de tomar iniciativas e decisões, ao estilo de supervisão e ao grau de monotonia e repetitividade das tarefas. Dejours (1999) aponta que quanto maior for a rigidez da OT, maior é o prejuízo à economia psicossomática do indivíduo, vez que certo grau de rigidez pode impedir que os modos operatórios dos trabalhadores se efetuem, bloqueando os esforços para adequar a realidade do trabalho às tarefas prescritas.

Além dos diversos dados da literatura sobre a Organização do Trabalho (OT) e seus impactos, podem-se ainda levar em consideração os dados empíricos obtidos por meio de pesquisas ao longo dos últimos 11 anos. O Grupo de Estudos

em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) tem desenvolvido pesquisas sobre a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de acordo com a ótica dos trabalhadores há cerca de 10 anos, por meio da abordagem da Ergonomia da Atividade. Essas pesquisas apontam que, na maioria dos casos, a OT é o fator que apresenta pior avaliação de acordo com a percepção dos trabalhadores nos diversos órgãos analisados. Assim sendo, percebe-se que analisar a Organização do Trabalho detalhadamente é passo fundamental na promoção da saúde, do bem-estar dos trabalhadores e da QVT.

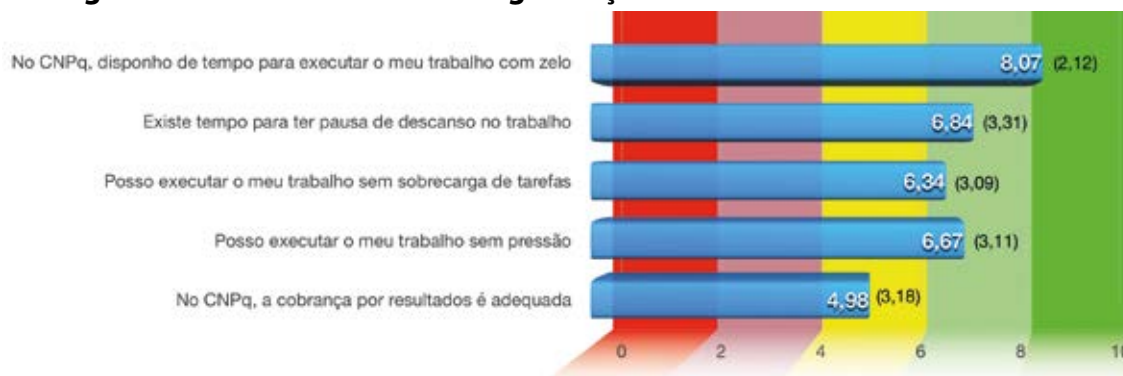
Este capítulo tem por objetivo abordar e discutir os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), referentes à avaliação dos respondentes sobre a Organização do Trabalho (OT), no CNPq. Apresenta também, em seu final, um quadro comparativo entre os resultados obtidos nos dois diagnósticos realizados (2010 e 2015), buscando avaliar o que pode ter se modificado na percepção dos trabalhadores do CNPq referentes à OT.

2. Organização do Trabalho no CNPq: Macro Variáveis em Questão

Para uma melhor compreensão dos resultados que serão apresentados, a seguir, é pertinente resgatar o conceito de Organização do Trabalho (OT) que integra a abordagem de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), apresentada sucintamente no Capítulo 2 desta obra, e que se constitui em um fator ($\alpha = 0,81$) do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Tal fator está assim definido:

- **Organização do Trabalho** – Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2017, p. 206).

Esse fator é constituído de 5 itens; exemplo: “Posso executar o meu trabalho sem pressão”. Assim, este fator captou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) concernentes aos indicadores que compõem a Organização do Trabalho (OT) no que diz respeito às variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho existentes no CNPq, quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A Figura 1 mostra os resultados obtidos neste fator.

Figura 1 – Resultado do fator Organização do Trabalho.

Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A Organização do Trabalho obteve uma média global de 6,64 (DP=1,98). De acordo com a cartografia psicométrica desenvolvida por Ferreira (2017) – ver Figura 2 – o fator OT está na zona de QVT satisfatória, mais especificamente no segmento “Contexto Bom” de trabalho (6,0 a 7,9). Portanto, trata-se de um resultado positivo que, globalmente, evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Este resultado se inscreve numa perspectiva de promoção de saúde. Foram consideradas válidas, para fins de análise desse fator, as respostas de 577 participantes do diagnóstico. Considerando um intervalo de confiança de 98% e um erro admitido da média de 0,3 pontos, para mais ou para menos, uma amostra representativa do CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo.

Figura 2. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

Uma análise mais cuidadosa dos itens que compõem o fator OT possibilita identificar o predomínio de uma avaliação indicando bom Contexto de Trabalho. O item com escore mais positivo diz respeito ao tempo para executar o trabalho com zelo, com média 8,07 (DP = 2,12). O segundo item melhor avaliado foi “Existe tempo

para pausa de descanso no trabalho”, com média de 6,84 (DP=3,31). Verificando-se o desvio padrão, pode-se perceber que este foi um item de maior variabilidade nas respostas, indicando que houve tanto respondentes que não concordaram com essa afirmação, quanto outros que concordaram plenamente. Nessa mesma linha de análise ficaram os itens “Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas” (média 6,74; DP=3,09) e “Posso executar o meu trabalho sem pressão” (média 6,67; DP=3,11).

O item pior avaliado foi “No CNPq, a cobrança por resultados é adequada”, que obteve média de 4,98 (DP = 3,18). Nesse item também houve desvio padrão mais alto, indicando maior variação entre as percepções dos trabalhadores respondentes. Esta foi a única média situada na Zona de Transição da cartografia (Figura 2) e teve “tendência negativa” (notas 4,0 a 4,9). Trata-se de um resultado mediano, indicador da coexistência de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho. Há, portanto, a necessidade de atenção à forma como se exercem cobranças por resultados no CNPq, pois a percepção dos trabalhadores se inscreve numa perspectiva de “estado de alerta”, tendendo a um predomínio de mal-estar.

Utilizando a análise inferencial correlacional, foi possível obter outros dados interessantes. Esta análise apontou que os menores aprendizes foram os que melhor avaliaram a OT (M = 7,9) e os comissionados foram os que a avaliaram pior (M = 6,2). Outra correlação interessante foi que, os respondentes que manifestaram maior intenção de sair de seu emprego, foram também os que avaliaram mais negativamente a Organização do Trabalho (OT). Uma terceira correlação significativa encontrada foi de que, os que avaliaram mais positivamente a OT, foram também os que tinham melhores representações sobre as práticas de gestão no CNPq. Tais resultados fornecem informações importantes para possíveis ações, de forma a evitar que esses indicadores comprometam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

3. Organização do Trabalho em 2010 e em 2015: Análise Comparativa

Ao comparar os resultados obtidos no diagnóstico de 2015 com os de 2010, é possível notar, de forma global, uma melhora nos resultados. Enquanto a média global para a OT, em 2010, foi de 4,41 – situada na Zona de Transição com tendência negativa na cartografia (Figura 2) – em 2015, a mesma média foi avaliada em 6,64 – situada na zona de bem-estar predominante e indicadora de bom Contexto de Trabalho. Isso sugere que as ações tomadas ao longo desse período promoveram mudanças importantes rumo à melhora do Contexto de Trabalho, ao aumento da QVT e à maior percepção de bem-estar. O Quadro 1, a seguir, apresenta os resultados comparados.

Quadro 1. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Resultados Comparativos 2010-2015

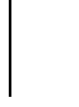
Indicadores/Itens	Resultados Média 2010 (DP)	Resultados Média 2015 (DP)
Média Global do Fator Organização do Trabalho - OT	4,41 (1,74)	6,64 (1,98)
No CNPq, disponho de tempo para executar meu trabalho com zelo	7,24 (2,70)	8,07 (2,12)
Existe tempo para ter pausa de descanso no trabalho	6,11 (3,16)	6,84 (3,31)
Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas	5,89 (3,21)	6,74 (3,09)
Posso executar o meu trabalho sem pressão	5,92 (3,21)	6,67 (3,11)
No CNPq, a cobrança por resultados é adequada	4,41 (3,00)	4,98 (3,18)

Fonte: Os autores.

Ainda assim, pode-se perceber na Figura 3 que, no geral, os itens melhor avaliados, em 2010, estão em sintonia com os itens bem avaliados do diagnóstico de 2015: as percepções de que há tempo para pausa e descanso e de que há capacidade de executar seu trabalho sem pressão. De uma forma relativa, também é possível observar relação entre os itens pior avaliados em ambos os diagnósticos. Destaca-se, particularmente, o fato de que o item de nota mais baixa no primeiro diagnóstico se relacionava à cobrança, bem como o item pior avaliado no diagnóstico de 2015. Isso sugere que a cobrança é um aspecto que, embora possa ter melhorado comparativamente na percepção dos trabalhadores, ainda necessita de mais atenção e intervenções.

A comparação com os resultados do diagnóstico de 2010 apontam que houve avanço substancial na OT. Atualmente, o CNPq apresenta um dos melhores resultados na avaliação da Organização do Trabalho (OT), entre os órgãos pesquisados pelo ErgoPublic nos últimos 11 anos. Na avaliação global, pode-se perceber que a OT tem contribuído de forma positiva para a promoção da QVT, do bem-estar e da saúde dos trabalhadores no CNPq. Isso aponta para a necessidade de um continuado investimento nas ações de aprimoramento da OT e das práticas de gestão, de forma a melhorar, ainda mais, a percepção dos trabalhadores do órgão acerca desse fator.

Como destaque, fica o aspecto da cobrança adequada por resultados que, como foi visto, ainda não tem um predomínio de bem-estar entre os servidores, indicando necessidade de mudanças e ações específicas relacionadas a esse aspecto. Para subsidiar tais ações, os capítulos sobre as questões abertas do diagnóstico podem ser úteis.



VIII. Avaliação dos Participantes Sobre o Reconhecimento e o Crescimento Profissional no CNPq

75

Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira

Neste capítulo são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), concernentes à avaliação dos respondentes sobre o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP). Apresenta-se, ao final do capítulo, um quadro comparativo entre os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados, em 2010 e 2015. Ele permite avaliar o que pode ter mudado na percepção dos trabalhadores do CNPq sobre este tema, no período das duas pesquisas.

1. Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP): Fator Crucial de QVT

A questão do Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP) se constitui em um dos fatores que estão na origem das vivências de bem-estar e de mal-estar no trabalho e, por conseguinte, pode tanto promover quanto comprometer a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Sentir-se reconhecido no trabalho e perceber que se pode desfrutar de crescimento profissional são, certamente, fundamentais para a prevenção dos agravos à saúde mental e física. Assim, reconhecimento e crescimento constituem aspectos interdependentes e estão muito associados. O reconhecimento nos ambientes de trabalho contribui fortemente para alavancar o desenvolvimento e o crescimento profissional. A rigor, tanto o reconhecimento quanto o crescimento profissional têm sido objetos de reflexões e investigações nas ciências humanas.

Quanto ao reconhecimento, ele é estruturante de nossa sociabilidade e de nossa identidade individual e coletiva. Não é exagero reafirmar um entendimento já antigo de que, em certa medida, somos “animais sociais”. De fato, o reconhecimento vem ocupando um lugar cada vez mais transversal no campo das ciências humanas, para a compreensão de uma diversidade de fenômenos contemporâneos. Análises envolvendo identidades culturais múltiplas em sociedades complexas, apoiando-se na ideia de reconhecimento social, sobretudo, de seu alcance e seu campo de aplicação é, por exemplo, objeto de reflexão de Souza (2000). Este mesmo autor (Souza, 2003) tem discutido teorias contemporâneas no que tange à origem e à dinâmica do reconhecimento social, articulando-as com abordagens socioculturais sobre a desigualdade de modo a aplicá-las, segundo o autor, para o esclarecimento de questões centrais da modernidade periférica, como os fenômenos da subcidadania e da naturalização da desigualdade. Mas, o reconhecimento no trabalho, aquele que se opera nos contextos

organizacionais, é o que interessa mais de perto neste capítulo. Esse constructo tem sido objeto de análise com base em diferentes perspectivas analíticas e metodológicas. Eis alguns exemplos:

- Em artigo de natureza teórica, Bendassolli (2012) chama a atenção sobre o fato de que, no campo da Psicologia das organizações e do trabalho, constata-se diversos estudos que buscam compreender as relações do reconhecimento no trabalho com temas como identidade, sofrimento, saúde, motivação e percepção de justiça e reciprocidade nas relações intersubjetivas nas organizações. Com base em reflexão teórica dos conceitos desenvolvidos em distintas perspectivas (teoria social, psicologia organizacional, clínicas do trabalho), Bendassolli problematiza os conceitos existentes, propondo questões críticas – por exemplo, heterogeneidade de práticas dos profissionais no campo do trabalho e das organizações: a tensão entre regulação e emancipação – para o estudo da relação reconhecimento-trabalho em Psicologia das organizações e do trabalho.
- Com base na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, Traesel & Merlo (2009) investigaram em um hospital do interior do Rio Grande do Sul, a eficácia das formas de reconhecimento conferidas à profissão de enfermeiro. Especialmente de que forma tal reconhecimento pode contribuir para a preservação da saúde mental, posto que por meio do reconhecimento, o sofrimento no trabalho pode ser transformado em prazer e realização. Esses autores mostram que no, contexto estudado, a vivência do reconhecimento no trabalho está fortemente influenciada por: (a) restrição de tempo e espaço para discussão, convivência e relacionamento que, neste caso, limita a expressão do reconhecimento e a própria visibilidade das contribuições à organização; e (b) o reconhecimento mais esperado pelos enfermeiros é aquele oriundo do paciente, mas esse igualmente é obstruído pelo distanciamento do mesmo em face das novas demandas da profissão.
- Também se apoiando na abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho, mas nesse caso aplicada ao campo da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT), Mattos & Schlindwein (2015) abordam os efeitos desestabilizadores da subjetividade no trabalho de servidores federais após a implantação de ferramenta de gestão, baseada na excelência, na produtividade e na avaliação do desempenho, em uma instituição pública. Os autores indicam que apesar das mudanças organizacionais na instituição terem produzido um efetivo avanço tecnológico, elas introduziram metas de qualidade total e tiveram um impacto tanto na subjetividade quanto no próprio corpo do trabalhador. Tais impactos limitaram a autonomia e o reconhecimento no trabalho e tornaram-se, por sua vez, em fonte de mal-estar, sofrimento psíquico e adoecimento.

- Tendo como objetivo identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares, Vieira & Costa (2013) conduziram uma pesquisa com um grupo de magistrados. Os resultados mostram que o reconhecimento está associado com a eleição e a escolha do magistrado para ocupar cargos importantes; o conhecimento jurídico que ele é portador; a capacidade de gestão; e as habilidades de mobilização e de interação. Todavia, assinalam os autores que o exercício da liderança que se situa na origem do reconhecimento no trabalho pode estar ameaçada por: barreiras na estrutura organizacional; dificuldades de diálogo e de cooperação entre magistrados; e falta de uma formação específica em liderança e gestão.
- Muitos fatores presentes no mundo do trabalho podem colocar em risco ou anular a possibilidade de reconhecimento no trabalho. Para combater o individualismo; a cultura da urgência e da eficácia, bem como o sequestro da autonomia, inteligência e desejo dos trabalhadores, faz-se necessário – argumentam Linhares & Siqueira (2014) com base em estudo realizado nos enfoques da Sociologia Clínica e da Psicodinâmica do trabalho – o resgate da fala, da humildade, da alteridade, da solidariedade e da confiança. Estes são, segundo os autores, elementos capazes de alijar a soberba narcísica que obstaculiza a dinâmica do reconhecimento, como fator necessário para que o olhar do outro reconheça as qualidades de seus pares, bem como para o encontro com o universo do prazer e saúde laboral.
- Abordando a questão do reconhecimento pela sociedade da atividade laboral dos servidores públicos, Ribeiro & Mancebo (2013) investigam como esses trabalhadores convivem com a utilização corrente de estereótipos negativos que desqualificam e desvalorizam o seu trabalho. As autoras evidenciam como a falta de reconhecimento e de valorização interferem no sentido atribuído pelos servidores públicos à sua vida profissional. Tudo isto se passa na virada do século XX para o XXI, impulsionado no caso brasileiro pela implementação da Reforma do Estado, de 1995, gerando significativos impactos na produção da subjetividade entre os servidores públicos.

Esta diminuta amostra de reflexões e estudos sobre o reconhecimento, especialmente o reconhecimento no trabalho, é reveladora da importância desta temática para a vida no trabalho. Nesse sentido, o reconhecimento comparece como um objeto de múltiplas dimensionalidades, pois tem interfaces com diversos temas: identidade individual e coletiva; sofrimento e prazer; motivação; percepção de justiça; reciprocidade nas relações intersubjetivas; valorização; capacidades individuais; expectativas etc. Um objeto que é fortemente influenciado por aquilo que se passa no contexto organizacional, especialmente, sua cultura corporativa e modo de funcionamento.

Nesse caso, a restrição temporal, as inovações tecnológicas no campo da gestão, as mudanças organizacionais e as novas exigências profissionais são alguns exemplos de eventos que podem reduzir ou eliminar a possibilidade de expressão do reconhecimento no trabalho. Nesse cenário, a produção e a constituição da subjetividade dos trabalhadores está em risco. Assim, instaurar um cenário propício para a emergência do reconhecimento no trabalho, como vetor de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), requer, sobretudo, possibilitar a expressão do espaço de fala, do exercício da cooperação solidária e do fortalecimento da confiança entre pares. No caso do setor público, no qual se inscreve o CNPq, tais requisitos crescem de importância em face dos estereótipos negativos que caracterizam o imaginário social brasileiro sobre ser trabalhador(a) nesse setor.

Quanto ao constructo crescimento profissional, esse também é um tema que tem interessado cada vez mais os especialistas que se situam no campo de gestão de pessoal. Nesse caso, os estudos têm investigado, principalmente, a relação entre percepção de crescimento profissional e as carreiras (Veloso, Silva & Dutra, 2012), mostrando, por exemplo, que as gerações (X, Y, Baby boomer) têm percepção distinta quanto às carreiras inteligentes e ao crescimento profissional. Veloso, Fischer, Pimentel, Silva & Amorim (2011) argumentam que o cuidado com a carreiras, em particular a gestão de carreira, tem significativa influência nas percepções dos empregados sobre as possibilidades de crescimento profissional. Esses autores mostram que os executivos portadores de competências mais desenvolvidas que os não executivos, tendem a perceber as possibilidades de crescimento profissional de modo mais independente da empresa onde trabalham. A possibilidade de crescimento profissional também pode estar relacionada com o gênero, assinalam esses pesquisadores. Em se apoiando em resultados de estudos relativos às representações de homens e mulheres que trabalham com a medicina, nesse caso focando a inter-relação trabalho e esfera doméstica, Santos (2009) destaca que as mulheres associam mais os estímulos à carreira com aspectos da vida privada e os homens enfatizam mais alguns fatores externos. A autora evidencia, ainda, que o crescimento profissional é significativamente influenciado por variáveis como o apoio institucional e o bom relacionamento com os pares, podendo esses serem inviabilizados devido aos fatores relacionados como o excesso de trabalho, a falta de tempo e as dificuldades financeiras.

Eis, portanto, alguns aspectos fundamentais sobre reconhecimento e crescimento profissional – vários deles também presentes em estudos da OIT (ILO, 2016) – que podem contribuir para a compreensão dos resultados de como os trabalhadores do CNPq avaliaram, no diagnóstico realizado em 2015, o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP).

2. Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP) no CNPq: Macro Variáveis em Questão

Tal qual feito nos capítulos anteriores, para uma melhor compreensão dos resultados que serão apresentados, a seguir, é relevante retomar o conceito de Reconhe-

cimento e Crescimento Profissional (RCP) que integra a abordagem de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), apresentada no capítulo 2 deste livro, e que se constitui em um fator (Alfa de Cronbach 0,91), do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Tal fator é assim conceituado:

Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP) – Expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2017, p. 206).

Esse fator é constituído de 6 itens. Exemplo: “Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho”. O fator captou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), no que tange os indicadores que compõem o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP), quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A Figura 1 mostra os resultados obtidos.

Figura 1. Resultados do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP)



Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A média global deste fator foi de 6,23 (DP=2,31). Isto evidencia uma compreensão coletiva dos participantes com significativo grau de concordância. Os respondentes avaliam de modo muito semelhante os itens deste fator. As respostas dos participantes não estão dispersas em torno dessa média e, portanto, os resultados obtidos são representativos do que pensa o universo de participantes. Foram consideradas válidas para fins de análise desse fator as respostas de 578 participantes do diagnóstico. Considerando um intervalo de confiança de 98% e um erro admitido da média de 0,3 pontos, para mais ou para menos, uma amostra representativa do CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa

para a organização como um todo. A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 2, fornece as bases para a interpretação mais precisa destes resultados.

Figura 2. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de “situação limite”. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

As médias dos itens mostram que as variáveis que compõem o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP) encontram-se, predominantemente, na zona de "QVT Satisfatória" e é inequívoco o predomínio de uma avaliação indicando um contexto de trabalho bom. O item com escore mais positivo diz respeito ao prazer com as atividades realizadas e aquele com avaliação mais inferior se refere à oportunidade de crescimento profissional que, nesse caso, se encontra na zona de QVT mediana na cartografia psicométrica, evidenciando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.

Com base na cartografia, os resultados dão visibilidade a duas mensagens importantes dos participantes do diagnóstico: (a) não obstante, no geral, o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP), no CNPq, se encontre numa zona de QVT satisfatória, os resultados mostram um posicionamento fronteiro com a zona de transição da cartografia, configurando-se um estado de alerta para dirigentes e gestores do CNPq sobre esta importante questão; e (b) o trabalho institucional tanto para fomentar a articulação entre o trabalho das pessoas no CNPq e o necessário reconhecimento da sociedade, quanto para criar oportunidades de crescimento profissional, constituem-se em desafios mais imediatos para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no âmbito do CNPq. Tais resultados guardam sintonia com dados da literatura científica já mencionados (Bendassolli, 2012; Traesel & Merlo, 2009; Mattos & Schlindwein, 2015; Vieira & Costa, 2013; Linhares & Siqueira, 2014; Ribeiro & Mancebo, 2013; Veloso, Silva & Dutra, 2012; Veloso, Fischer, Pimentel, Silva & Amorim, 2011; Santos, 2009; ILO, 2016)

Não obstante a natureza predominantemente positiva dos resultados sobre Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP), as análises feitas por meio do tratamento estatístico inferencial de correlação entre variáveis mostrou que: (a) os respondentes que manifestam a intenção de sair deste emprego são também aqueles que avaliam mais negativamente as relações sociais de trabalho; (b) os que avaliam mais positivamente as práticas de gestão no CNPq são também os que avaliam mais

positivamente o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP); (c) os trabalhadores que atuam como prestadores de serviço para o CNPq são os que apresentaram a menor média ($M=5,7$), quando estes avaliam as relações de trabalho; e (d) no que concerne à variável lotação, no caso da DGTI, a média mais alta foi na CGERH ($M=7,8$) e a menor foi na CGETI ($M=4,9$), e, no caso da DEHS, a média mais alta foi na CGCEX ($M=8,3$) e a menor foi na CGCHS ($M=4,2$). No conjunto, esses resultados fornecem valiosas pistas aos gestores sobre possíveis ações que possam reverter positivamente tais indicadores para que não continuem a comprometer a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Em resumo, de um modo geral, trata-se de um resultado, no âmbito do Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP), que requer muita atenção de dirigentes e gestores do CNPq. Investir em inovações tecnológicas e organizacionais que possibilitem articular o trabalho com o sentimento de prazer, fomentar mais incentivo das chefias às suas equipes de trabalho, convocar mais a criatividade no trabalho, reconhecer o resultado dos trabalhos realizados, mostrar aos trabalhadores a importância social do trabalho que fazem para a ciência brasileira e aumentar as oportunidades de crescimento profissional na instituição, são os grandes desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

3. Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP), em 2010 e em 2015: Análise Comparativa

O cotejamento dos resultados, obtidos nas duas aplicações do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), evidencia, inicialmente, com base nas médias globais, que houve discreta melhora na percepção dos respondentes, no que tange ao Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP), de 2010 para 2015. Entretanto, aqui cabe uma cautela, pois os desvios padrões mostram uma baixa representatividade das médias na maioria dos itens. Isto significa que não há uma homogeneidade na percepção dos respondentes. Há pessoas se situando abaixo das médias, enfatizando um olhar mais negativo, e outras pessoas se situando acima das médias, caracterizando um olhar mais positivo, sobre a díade Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP). Por outro lado, observa-se, globalmente, uma tendência para estabilidade nos resultados dos indicadores que compõem este fator de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nesses dois períodos de aplicação do instrumento de pesquisa. O não oferecimento de oportunidades de crescimento profissional parece indicar uma percepção dos respondentes com tendência mais

Quadro 1. Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Resultados Comparativos 2010-2015 do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP)

Indicadores/Itens	Resultados 2010 Média (DP)	Resultados 2015 Média (DP)
Média Global do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional	5,27 (2,26)	6,23 (2,31)
No CNPq, as atividades que realizo são fontes de prazer	6,45 (2,83)	7,00 (2,77)
No CNPq, recebo incentivos de minha chefia	6,55 (2,87)	6,70 (3,18)
Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho	6,63 (3,20)	6,53 (3,14)
No CNPq, o resultado obtido com o meu trabalho é reconhecido	6,14 (3,14)	6,23 (3,02)
A sociedade reconhece a importância do meu trabalho	5,68 (3,06)	5,89 (3,03)
O CNPq oferece oportunidade de crescimento profissional	5,84	5,02 (3,67)

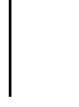
Fonte: Os autores.

Neste fator, os resultados comparados referentes ao Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP) expressam uma mensagem de alerta, principalmente para dirigentes e gestores, concernente à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É imperativo focar a atenção para esse fator e, especialmente, melhorar a curto e médio prazos os resultados com este indicador. A razão principal para o devido enfrentamento deste desafio reside no fato de que o Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP) constitui um fator essencial para a produção de vivências de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no contexto organizacional do CNPq. O reconhecimento no trabalho e as possibilidades de crescimento profissional veiculam profundos significados para a construção e afirmação da identidade individual e coletiva, nos contextos organizacionais. Ambos agregam sentido ontológico ao trabalho que, cotidianamente, realiza a comunidade de trabalhadores do CNPq. Mais que isso, eles influenciam os sentimentos de pertencimento e de desejo de permanecer trabalhando na instituição, cujos impactos sobre a saúde ocupacional não podem e nem devem ser negligenciados (OIT, 2013).

No que tange à “Oportunidade de Crescimento Profissional”, item com avaliação mais negativa, conforme a Figura 1, a Coordenação Geral de Recursos Humanos - CGERH/DGTI realizou, em setembro de 2017, o primeiro Processo Seletivo Interno - PSI, que visa tornar mais participativo o processo de preenchimento de cargos em comissão e funções de confiança, passo inicial em direção a uma gestão compartilhada para o CNPq. Considerando tratar-se de um projeto incipiente, o PSI necessita de aprimoramento, aliado a um forte trabalho de mudança da cultura organizacional.

O PSI é uma proposta da equipe da CGERH, amadurecida durante aproximadamente um ano, com a participação da Comissão Interna do Plano de Carreiras,

que vai ao encontro da expectativa da Representação dos Servidores e do Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho. O PSI cria oportunidades para o aproveitamento de competências internas, ampliando o diálogo com a alta administração, reduzindo a distância entre chefia e subordinados e aumentando o sentimento de pertença dos servidores.



IX. Avaliação dos Participantes Sobre as Práticas de Gestão

Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira

Neste capítulo, são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concernentes à avaliação dos respondentes sobre as Práticas de Gestão (PG), no âmbito do CNPq. Os resultados obtidos nos diagnósticos não podem ser totalmente comparados, pois não havia o fator Práticas de Gestão (PG) quando da aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), em 2010.

1. Práticas de Gestão (PG)

As Práticas de Gestão (PG) ocupam um lugar estratégico na promoção ou não da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nos ambientes corporativos. As tomadas de decisão sobre o que deve ou não ser feito no contexto corporativo, comumente, se originam das Práticas de Gestão (PG) e, portanto, elas podem ser produtoras ou não de bem-estar ou de mal-estar no trabalho. A avaliação das Práticas de Gestão (PG) é muito importante para mostrar o seu grau de efetividade nos ambientes de trabalho.

O tema da gestão tem sido objeto de interesse de muitos pesquisadores no campo das ciências do trabalho e da saúde. A análise da relação entre práticas de gestão de pessoal e os resultados organizacionais tem suscitado o interesse de pesquisadores e de dirigentes desde sempre, enfatizam Esteves & Caetano (2010). Com base em extensa revisão de duas décadas da literatura científica, esses autores salientam e confirmam o que o senso comum nos ambientes corporativos já conhece de longa data: o sucesso empresarial está intimamente associado com a forma como as empresas gerem as pessoas que nela trabalham. Alguns estudos ilustram algumas das perspectivas analíticas que tem aparecido na literatura científica quando se investiga as práticas de gestão, a saber:

- Buscando investigar práticas adotadas pelas empresas para a gestão do atendimento, atração e retenção das mulheres em seus quadros funcionais, Pires, Lucas, Andrade, Amorim & Fischer (2010) evidenciaram que algumas empresas negam as diferenças existentes entre homens e mulheres, outras adotam a perspectiva da valorização das diferenças. Nesse último caso, elas implementam ações do tipo: metas para contratação e promoção de mulheres, apoio ao equilíbrio entre vida familiar e carreira, e incentivo aos cuidados com a saúde.
- A divergência entre as práticas de gestão prescritas e as percepções

dos trabalhadores foi constatada em pesquisa realizada por Gonçalves & Neves (2013). A pesquisa buscou caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos (sic), em instituições policiais de Portugal, focando aspectos como: formação e oportunidades de desenvolvimento; recrutamento seletivo; avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento; oportunidades de carreira; recompensas; oportunidades de participação; comunicação e acesso à informação; e práticas de promoção de comportamentos saudáveis. Participaram dessa pesquisa 856 policiais de sete instituições. Observou-se menor divergência, mais moderada, apenas entre as práticas de gestão prescritas e as percepções dos trabalhadores, apenas nas práticas de formação e desenvolvimento e nas práticas de comunicação e acesso à informação. Nos demais aspectos as divergências não foram significativas, apesar de todas as instituições estarem submetidas aos mesmos parâmetros jurídicos (trabalho prescrito).

- Em estudo de natureza documental e histórica, Werle (2005), mostra que os processos de formação de professoras desenvolvidos em escolas femininas, a partir de 1900, no Rio Grande do Sul, estão intimamente associados com as práticas administrativas adotadas. Nesse estudo, a autora destaca que do atendimento a órfãos – ocorrido na Escola Normal articulada à Diretoria de Instituição Pública e cuja profissionalização estava vinculada às práticas assistenciais – os cursos de capacitação de professoras foram reconcebidos e passaram a ser ofertados em várias instituições e locais no estado. E isto se tornou um padrão definidor do perfil feminino que surgiu das práticas de gestão.
- Tendo como pano de fundo a realidade organizacional de Portugal, Bilhim (2014) argumenta que as ideias e os programas conhecidos por “Nova Gestão Pública” contribuíram decisivamente na capacitação dos dirigentes, possibilitando-lhes, sobretudo, maior grau de liberdade no processo de tomada de decisão. Com base neste balanço, Bilhim propõe instrumentos (ex. quadro de avaliação e responsabilização) e processos (ex. agenda de reuniões de avaliações periódicas) que podem servir de “arquitetura ética” para um comportamento mais íntegro dos dirigentes da Administração.
- Em artigo claramente associado com a temática central da presente obra – a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Ferreira, Alves & Tostes (2009) mostram que o padrão assistencialista, que marca as ações de QVT, é inseparável da prática de gestão hegemônica em organizações públicas e privadas brasileiras. Resultados de levantamento feito em dez órgãos públicos brasileiros indicam que as práticas de gestão da QVT se caracterizam por nítido descompasso entre problemas existentes e atividades realizadas, evidenciando uma abordagem de QVT

de viés assistencialista, que tem no trabalhador a variável de ajuste.

Parece evidente, com base nesses exemplos da literatura científica, que as Práticas de Gestão (PG) assumem uma centralidade na vida das pessoas no contexto organizacional. Por conta disso é que a efetividade corporativa – articulação da eficácia, eficiência e missão – depende fortemente do modo como os modelos gerenciais, especialmente as práticas de gestão, tratam e cuidam dos trabalhadores. Nesse contexto, as Práticas de Gestão (PG) constituem uma variável transversal aos diferentes aspectos que marcam o funcionamento das organizações, impactando em fatores tais como o gênero, a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, as escolhas gerenciais, a liberdade no processo de tomada de decisão, as repercussões de natureza ética e a gestão dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) oferecidos aos trabalhadores. Não apenas nesses aspectos, mas também no campo da segurança e da saúde ocupacional, conforme atestam os relatórios da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013; ILO, 2016), a questão das práticas de gestão ocupa um lugar de destaque na relação entre trabalho e saúde.

2. Práticas de Gestão (PG) no CNPq: Macro Variáveis em Questão

Para uma melhor compreensão dos resultados que serão apresentados, a seguir, é relevante retomar o conceito de Práticas de Gestão (PG) que integra a abordagem de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), apresentada no capítulo 2 desta publicação, e que se constitui em uma escala (Alfa de Cronbach 0,90) do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Tal fator é assim conceituado:

- **Práticas de Gestão (PG)** – Expressa as representações relativas ao modo de gestão habitual existente no contexto organizacional (Ferreira, 2017, p. 206).

A escala é unifatorial e é constituída de 6 itens; exemplo: “Participo das decisões sobre a organização das tarefas”. Deste modo, esse fator identificou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), concernentes aos indicadores que compõem as Práticas de Gestão (PG) existentes no CNPq, quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A figura 1 mostra os resultados obtidos.

Figura 1. Resultados da Escala Práticas de Gestão (PG)

Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A média global deste fator foi de 5,96 (DP=1,78). Os respondentes tendem a avaliar as Práticas de Gestão (PG) de modo muito semelhante, pois as respostas dos participantes não estão dispersas em torno dessa média, e os resultados obtidos são representativos do universo de participantes. Foram consideradas válidas, para fins de análise desse fator, as respostas de 578 participantes do diagnóstico. Considerando um intervalo de confiança de 98% e um erro admitido da média de 0,3 pontos, para mais ou para menos, uma amostra representativa do CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores, no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo. A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 2, fornece as bases para a interpretação mais precisa destes resultados.

Figura 2. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de “situação limite”. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

As médias dos itens mostram que as variáveis que compõem as Práticas de Gestão (PG) encontram-se, predominantemente, na zona de “QVT Satisfatória” e observa-se o predomínio de uma avaliação indicando um contexto de trabalho bom.

O item com escore mais positivo diz respeito à possibilidade de “executar as tarefas com liberdade” e é um fato no CNPq. Em contrapartida, o item com avaliação mais negativa, já se situando na zona de QVT insatisfatória e de práticas péssimas na cartografia, concerne à avaliação global que os respondentes fazem acerca do modo de gestão que “valoriza inadequadamente a obediência à hierarquia” no CNPq. Isto indica que tal modo de gestão é produtor de representações de mal-estar no trabalho. Esse resultado mostra o risco de adoecimento de quem trabalha no CNPq.

Com base na cartografia, esses resultados dão visibilidade a três mensagens relevantes dos participantes do diagnóstico: (a) no geral, embora haja um predomínio de itens das Práticas de Gestão (PG) na zona de “QVT satisfatória”, na cartografia psicométrica, a maioria destes se encontra próxima da zona de transição (QVT mediana) indicando uma certa tendência para um resultado intermediário, ou seja, as Práticas de Gestão (PG) constituem um grande desafio para dirigentes e gestores que devem implementar ações que previnam o agravamento destes resultados; (b) a participação nas decisões, aspecto essencial para o empoderamento e o reconhecimento das atividades dos trabalhadores, e, em consequência, promotor de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), necessita sair da zona de transição na cartografia e migrar para a zona de “QVT satisfatória”; e (c) o modo de gestão que valoriza a obediência à hierarquia se constitui no grande e emergencial desafio gerencial no CNPq, pois a saúde dos trabalhadores está fortemente em risco nesse caso. Tais resultados guardam certa sintonia na literatura científica, ao mesmo tempo em que corroboram com novos achados (Esteves & Caetano, 2010; Pires, Lucas, Andrade, Amorim & Fischer, 2010; Gonçalves & Neves, 2013; Werle, 2005; Bilhim, 2014; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; OIT, 2013; ILO, 2016).

Apesar do caráter predominantemente e discretamente positivo das Práticas de Gestão (PG), as análises dos resultados obtidos nesse fator, por meio do tratamento estatístico inferencial de correlação entre variáveis, revela achados importantes. Tais resultados mostram que: (a) os respondentes que manifestam intenção de sair deste emprego são também aqueles que avaliam mais negativamente as práticas de gestão; (b) os trabalhadores que atuam como prestadores de serviço para o CNPq são os que apresentaram a menor média ($M=5,8$), quando estes avaliam as práticas de gestão, e os que melhor avaliam são os comissionados; e (c) no que concerne à variável lotação, a média mais alta na DGTI sobre as PGs foi na CGEFO ($M=6,3$), sendo que a menor foi na CGETI ($M=5,2$), e, na DEHS, a média mais alta foi na CGCEX ($M=7,8$), sendo que a menor foi na CGECT ($M=5,8$). Tais resultados indicam pistas valiosas aos gestores sobre possíveis ações que possam reverter tais indicadores para que não comprometam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Em síntese, de um modo geral, trata-se de um resultado medianamente positivo no âmbito das Práticas de Gestão (PG) e, sobretudo, preocupante em face do caráter estratégico deste fator para as vivências de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq. O olhar dos trabalhadores sobre Práticas de Gestão (PG) evidencia que a flexibilidade no modo de gestão das tarefas, o interesse das chefias imediatas pela opinião dos membros da equipe, o incentivo à cooperação entre as pessoas, e, especialmente,

a participação nas decisões sobre as organizações das tarefas e a revisão do modo de gestão que supervaloriza a obediência à hierarquia, precisam imediatamente de ações focadas na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Esses resultados subsidiaram a formulação de objetivos que compõem o Portfólio do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho elaborado pelo Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho do CNPq.

Alguns destes objetivos já estão em curso a fim de aperfeiçoar as Práticas de Gestão no CNPq, entre eles o Desenvolvimento Gerencial e a implementação do Processo Seletivo Interno para a escolha dos gestores.

X. Avaliação dos Participantes Sobre os Desgastes Provenientes do Trabalho no CNPq

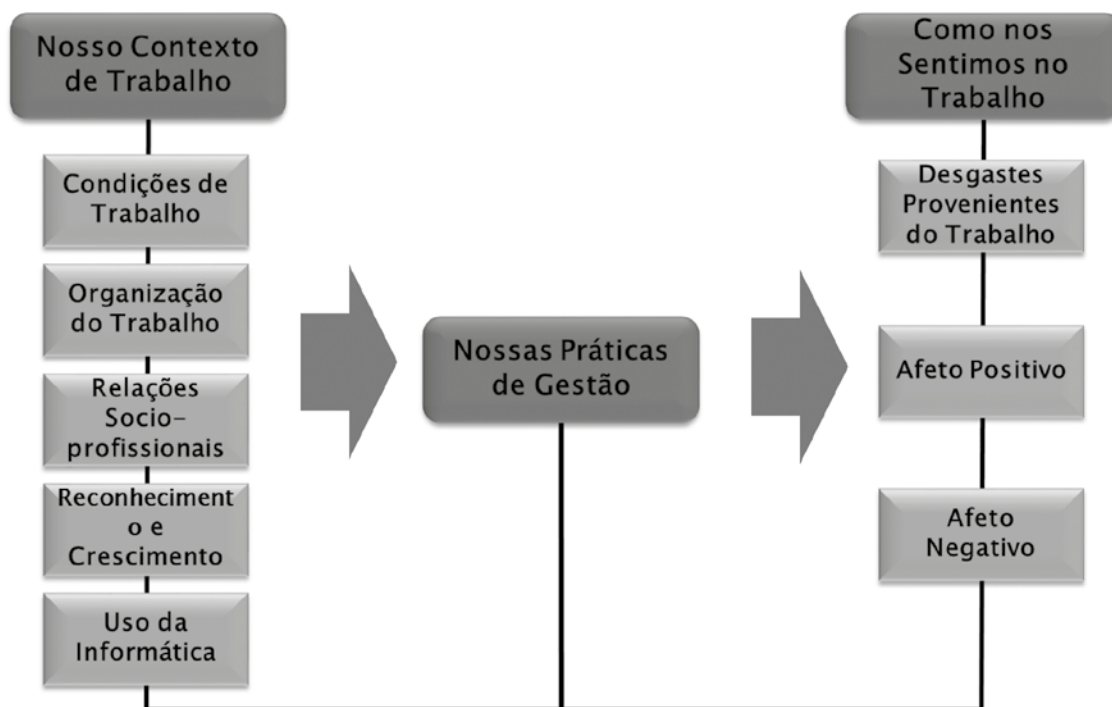
Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira

Neste capítulo, são abordados os resultados quantitativos do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), concernentes à avaliação dos respondentes sobre os Desgastes Provenientes do Trabalho (DPT), no CNPq. A questão da avaliação do desgaste físico e psicológico constitui-se em um dos diferenciais do diagnóstico realizado em 2015, se comparado com aquele realizado em 2010, no CNPq. Apenas em 2015 essa métrica foi contemplada na pesquisa, razão pela qual não foi possível apresentar um quadro comparativo da percepção dos respondentes nos dois intervalos de tempo, conforme será descrito adiante.

1. Desgastes Provenientes do Trabalho: Uma das Importantes Variáveis Consequentes dos Fatores Estruturantes de QVT

O desgaste proveniente do trabalho constitui-se em tema de grande relevância para as pesquisas e as práticas no campo da QVT (OIT, 2013; ILO, 2016). O desgaste físico e psicológico que o trabalhador sente após uma jornada é também uma das principais variáveis consequentes, ou seja, depende de fatores estruturantes de QVT, como, por exemplo, as condições de trabalho, o reconhecimento no trabalho, as práticas de gestão. Em geral, quando o trabalhador não percebe, por exemplo, sua organização do trabalho de modo positivo, ele tende a perceber maior desgaste. Além disso, sabe-se que o desgaste se manifesta também na forma de eventos que tomam espaço não somente da vida profissional do sujeito mas, talvez principalmente, da vida fora do trabalho, como: ter de levar trabalho para fazer em casa; falta de tempo para fazer outras atividades que não as de trabalho; sensação de esgotamento físico e/ou psicológico geral; entre outros.

Em se tratando de uma variável dependente, entender os seus descritores e constituintes é apenas uma parte importante para um diagnóstico e uma gestão de QVT efetivos. Além disso, faz-se relevante identificar quais são as variáveis relacionadas à sua percepção, como uma forma de agregar efetividade às ações de gestão de QVT. Observando a Figura 1, essa lógica fica mais fácil de ser visualizada.

Figura 1. Antecedentes da percepção de desgaste proveniente do trabalho.

Muitas vezes, o desgaste percebido pelo trabalhador tem suas raízes em uma organização do trabalho crítica/problemática. Por exemplo, se durante sua jornada de trabalho lhe falta tempo para concluir as atividades, em função de sobrecarga de trabalho, as chances desse trabalhador ter de “levar trabalho para casa” aumentam significativamente, principalmente se este ocupar um cargo de gestão. Por outro lado, práticas de gestão de traço predominantemente autoritário (ex. exclusão de participar ativamente das decisões), também podem levar o sujeito a vivenciar esgotamento físico e psicológico.

Assim, a lógica evidenciada anteriormente traz importantes reflexões não apenas sobre o que é o desgaste proveniente do trabalho, mas também sobre como e onde empreender ações concretas que visem mitigar ou eliminar as percepções negativas, de modo sustentável e efetivo, no ambiente de trabalho. Se o diagnóstico demonstrar que as percepções de condições de trabalho estão negativas e relacionadas à percepção de desgastes provenientes do trabalho, em termos de ação, não basta atuar apenas em fatores do próprio desgaste (ex. levar trabalho para casa), mas sim, e primordialmente, nas condições de trabalho que as explicam e lhes dão suporte. Desse modo, combinando ações específicas e coordenadas no campo da prevenção do desgaste e, também, no campo da melhoria das condições de trabalho, a gestão de QVT no CNPq poderá ser mais efetiva. É nesse contexto que se dá a grande importância da questão do desgaste proveniente do trabalho, no cenário da atividade laboral desenvolvida no CNPq.

2. Desgastes Provenientes do Trabalho: Resultados do Diagnóstico

A definição de desgastes provenientes do trabalho adotada no projeto foi a que consta no capítulo 2, desta obra, qual seja:

- **Desgastes Provenientes do Trabalho** – Expressa as representações relativas a impactos negativos do trabalho na vida do indivíduo (ex. trabalhar no limite da capacidade; vivenciar esgotamento pessoal; levar trabalho para casa) (Ferreira, 2017, p. 183).

O fator (Alfa de Cronbach = 0,68) é constituído por cinco itens. Por exemplo: “O trabalho prejudica o uso do meu tempo livre fora do CNPq”. A Figura 2 mostra os resultados obtidos no diagnóstico (dados coletados de 16/11 a 23/12/2015).

Figura 2. Resultados do Fator Desgastes Provenientes do Trabalho



Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 3, fornece as bases para a interpretação mais precisa dos resultados.

Figura 3. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

Como o desgaste proveniente do trabalho é uma variável de sentido negativo, ou seja, espera-se que seu nível de percepção seja o menor possível, é importante notar que a cartografia de interpretação desse fator encontra-se invertida, com o polo máximo da régua (10) representando percepção de mal-estar e o polo mínimo (0) representando percepção de bem-estar. A média desse fator foi de 3,78 (DP = 2,06), indicando que a percepção global dos respondentes sobre os desgastes provenientes do trabalho no CNPq é de QVT satisfatória, quanto a essa questão, e as respostas dos participantes não estão dispersas em torno dessa média. Foram consideradas válidas, para fins de análise desse fator, as respostas de 576 participantes do diagnóstico. Considerando um intervalo de confiança de 98% e um erro admitido da média de 0,3 pontos, para mais ou para menos, uma amostra representativa do CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores, no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo.

Analisando os itens do fator, pode-se dizer que, apesar de a média global indicar percepção de bem-estar, como modo de diminuir o desgaste proveniente do trabalho, é preciso atuar prioritariamente na questão da organização do trabalho, pois os respondentes destacaram que percebem estar atuando no limite de suas capacidades, com a média desse item localizando-se na zona de mal-estar predominante da cartografia de interpretação ($M = 6,39$; $DP = 2,97$). Como suporte empírico à essa constatação, os testes de associação entre variáveis, conduzidos no âmbito do projeto, deram conta de que a percepção dos desgastes provenientes do trabalho tem uma relação significativa e estreita com a organização do trabalho no CNPq ($R \text{ Spearman} = -0,651$; $p = 0,01$). Certamente, nos próximos anos, nas ações implementadas no campo da Qualidade de Vida no Trabalho que visem otimizar os processos de trabalho, carga de trabalho, flexibilidade de tarefas, entre outros, no campo da organização do trabalho, também terão impacto positivo na percepção do desgaste proveniente do trabalho no CNPq.

Por outro lado, a análise dos itens desse fator também demonstra que há aspectos positivos a serem considerados para a gestão de QVT, no CNPq. Os dados sugerem que, por exemplo, após o expediente, em geral, os respondentes não levam trabalho para casa ($M = 1,29$; $DP = 2,36$). Apenas uma mínima parcela dos participantes do diagnóstico leva afazeres para fazer em casa. Ao que parece, boa parte das consequências do desgaste percebido pela amostra ainda está restrito ao território da organização. Essa constatação também é reforçada pelo item que demonstra que os respondentes, em geral, não percebem que seu tempo livre fora do CNPq seja prejudicado pelo trabalho na organização ($M = 2,76$; $DP = 3,53$).

Esses resultados sugerem fortemente que o desgaste proveniente do trabalho no CNPq, no geral, é percebido como baixo. Não obstante, esses mesmos resultados também indicam que o desgaste não é um problema de menor importância, pois certamente ele está localizado e, portanto, de acesso mais difícil por meio de um macro diagnóstico como este aqui relatado, estando relacionado à percepção de organização do trabalho negativa e setores do órgão nos quais os resultados globais

do diagnóstico foram percebidos como mais críticos. Ainda assim, pode-se dizer, com base nos resultados deste fator, que o CNPq é um órgão público que oferece Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória, quando o assunto é o desgaste proveniente do trabalho e, neste sentido, é uma organização que atua preventivamente em relação aos riscos, aos efeitos e aos agravos nocivos à saúde, oriundos do trabalho (Santos, Torres et al., 2016; Gouvêa, 2016; Britto, Caldas et al., 2015; Maciel, Feitosa et al., 2015; Silveira, Abreu et al., 2014; OIT, 2013; ILO, 2016).

Em síntese, trata-se de um resultado positivo no âmbito dos Desgastes Provenientes do Trabalho (DPT). Tais representações devem ser mantidas e consolidadas no ambiente do CNPq, nos próximos anos, nas ações implementadas no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).



XI. Avaliação dos Participantes Sobre as Vivências de Afeto Positivo e Negativo

Tatiane Paschoal, Marcelo Ortega Judice, Andrea Castelo Branco Júdice

Neste capítulo são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concernentes à avaliação dos respondentes sobre as vivências de afetos positivos e negativos no âmbito do CNPq. Os resultados obtidos nos diagnósticos não podem ser totalmente comparados, pois não havia o fator de afetos quando da aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) em 2010. Assim como o fator de práticas de gestão, por exemplo, a inclusão do fator concernente aos afetos no trabalho decorreu da evolução teórico-empírica do modelo de QVT nos últimos anos.

1. Afetos Positivos e Negativos no Trabalho

Muitos estudos organizacionais têm revelado a centralidade dos afetos para a compreensão dos mais diversos fenômenos do contexto laboral. Ora tratados como antecedentes, ora como consequentes, é possível concluir que os afetos se associam a comportamentos e processos de indivíduos e grupos nas organizações (Gray & Watson, 2001; Payne, 2001; Schaufeli, W.B. & Taris, 2014; Tetrick & Winslow, 2015; Warr, 2007; Weiss & Brief, 2001). Satisfação, estresse, burnout, engajamento, saúde mental e felicidade no trabalho são exemplos de fenômenos essencialmente compostos por alguma dimensão das emoções e humores do trabalhador. Estudar o bem-estar e o mal-estar no trabalho e intervir sobre eles, portanto, significa acessar os afetos do trabalhador. Os afetos consistem em elementos centrais e estruturantes do bem-estar e do mal-estar no trabalho.

Quando se aborda o afeto na literatura organizacional científica é comum a referência a dois construtos: humor e emoções (Daniels, 2000; Weiss & Brief, 2001). O humor no trabalho consiste nos estados emocionais dificilmente identificados com um estímulo particular e que apresentam maior duração e consistência que emoções específicas (Gray & Watson, 2001; Payne, 2001). As emoções, por sua vez, costumam ser tratadas como intensas, associadas a estímulos específicos, além de serem descritas sob forma discreta, como por exemplo, raiva e medo (Gray & Watson, 2001; Payne, 2001). O humor representa, para Gray e Watson (2001), um resumo do estado afetivo de uma pessoa.

Em relação às dimensões do afeto no trabalho e sua operacionalização, alguns eixos têm sido propostos (Daniels, 2000; Warr, 2007), tais como: ansiedade (ansioso, preocupado, tenso) *versus* conforto (relaxado, calmo), depressão (deprimido) *versus* prazer (feliz, alegre), tédio (entediado) *versus* entusiasmo (otimista, motivado), cansaço

(cansado) *versus* vigor (ativo) e cólera (agressivo) *versus* placidez (paciente). Os resultados das pesquisas empíricas, por sua vez, demonstram que as emoções e humores podem ser classificados e agrupados em dimensões maiores e mais abrangentes: são os afetos positivos e negativos (Daniels, 2000; Warr, 2007; Paschoal & Tamayo, 2008). Esse agrupamento explica uma boa variabilidade do afeto no trabalho e permite um diagnóstico conciso e representativo das vivências afetivas dos trabalhadores, ou seja, de como eles se sentem em seu trabalho.

Embora pareça lógico supor que sejam fortemente e inversamente associados, afetos positivos e negativos têm se mostrado dimensões com certa independência. Eles coexistem nas organizações (Daniels, 2000; Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007). Isso quer dizer que um elevado afeto positivo não implica necessariamente em um baixo afeto negativo. O cenário de trabalho ideal é aquele em que o afeto positivo seja mais frequente e elevado que o afeto negativo.

Essa independência também se revela quando se fala nos preditores do afeto positivo e negativo. Paschoal, Torres e Porto (2010) verificaram que a carga de trabalho foi o principal preditor do afeto negativo e teve peso muito menor na explicação do afeto positivo, ficando atrás de variáveis como gestão do desempenho e do suporte social. Tais achados são semelhantes àqueles encontrados na literatura científica do burnout e engajamento. Os principais preditores do burnout são as chamadas demandas de trabalho, como a carga de trabalho. Por sua vez, os principais preditores do engajamento são os chamados recursos de trabalho, como feedback, oportunidades de aprendizagem e controle e autonomia (Schaufeli, 2012; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Atuar sobre vivências afetivas positivas e negativas dos trabalhadores, portanto, requer um correto enfoque sobre as variáveis do contexto organizacional.

É evidente que as organizações se apresentam como um lugar privilegiado de vivência e expressão de emoções e humores (Paschoal & Tamayo, 2008). Embora as experiências afetivas pareçam estar fortemente associadas a variáveis pessoais, como personalidade (Calvo et al., 2015; Warr, 2007), quando se abordam os afetos no trabalho, são as variáveis do contexto que emergem como principais preditores (Paschoal, Alvaro & Porto, 2015).

Os estudos sobre afeto no trabalho contribuíram para o desenvolvimento do modelo de QVT proposto por Ferreira (2017), na medida em que as vivências afetivas são indicadores perceptivos preciosos no âmbito do diagnóstico e da intervenção. Um diagnóstico completo e abrangente deve envolver as variáveis do contexto, as práticas de gestão e as vivências resultantes desses aspectos. Os afetos positivos e negativos são indispensáveis no monitoramento e avaliação de programas de QVT, pois são consequência, pelo menos em parte, do contexto em que o trabalhador está inserido.

2. Afetos Positivos e Negativos: O Que Dizem os Resultados

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados a seguir é relevante retomar o conceito adotado de afetos no trabalho. Tratam-se de emoções e humores vivenciados no trabalho, que podem ser agrupados em dois fatores.

Afeto positivo (alfa = 0,95): são 9 itens que avaliam emoções e humores positivos vivenciados no contexto de trabalho. Exemplo: “empolgado”, “animado”, “disposto”, “alegre” (Ferreira, 2017, p. 176-177).

Afeto negativo (alfa = 0,94): São 13 itens que avaliam emoções e humores negativos vivenciados no contexto de trabalho. Exemplo: “deprimido”, “preocupado”, “frustrado”, “irritado” (Ferreira, 2017, p. 178-179).

O fator Afeto Positivo identificou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) sobre as emoções e humores positivos existentes no CNPq, quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A Figura 1 mostra os resultados obtidos.

Figura 1. Resultados de Afeto Positivo



Fonte: Relatório “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?” M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016.

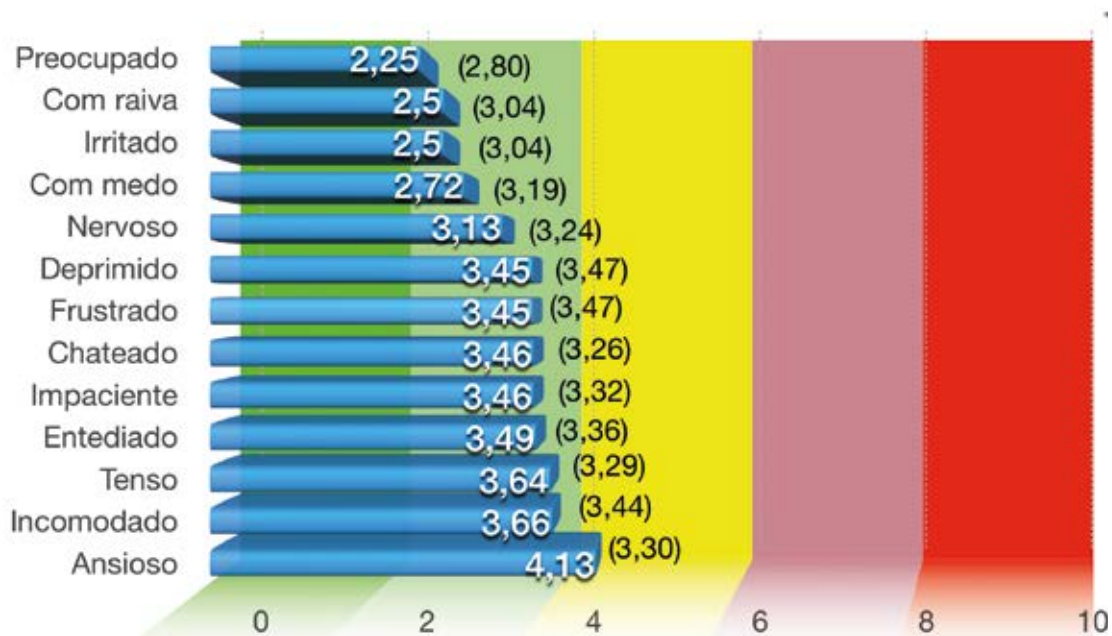
A média global dos afetos positivos foi de 5,58 (DP=2,58). A cartografia psicométrica, apresentada na Figura 2, indica uma vivência na zona de transição, que reflete um bem-estar moderado, em zona limítrofe, com amplo espectro para melhorias. Vale observar que a dispersão em torno da média sugere alguma diversidade nas emoções e humores positivos presentes na organização, provavelmente decorrente de variáveis de contexto e de práticas de gestão específicas de grupos ou áreas aos quais os respondentes pertencem. Os resultados inferenciais apresentados adiante ajudam a identificar possíveis antecedentes desses afetos e a explicar tal variabilidade.

Figura 2. Cartografia Psicométrica do IA_QVT

QVT Insatisfatória				QVT Mediana		QVT Satisfatória			
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de Alerta		Promoção de Saúde			

Fonte: Ferreira, 2017.

O fator afeto negativo identificou as representações dos respondentes do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) sobre as emoções e humores negativos existentes no CNPq, quando da coleta de dados (16/11 a 23/12/2015). A Figura 3 mostra os resultados obtidos.

Figura 3. Resultados de Afeto Negativo

Fonte: Relatório "Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?" M.C. Ferreira & R.R. Ferreira, ErgoPublic, Brasília DF, 2016. É importante ressaltar que ao considerar o afeto negativo, a cartografia deve ser invertida, na medida em que maiores pontuações neste fator revelam representações de mal-estar que, por sua vez, devem ser transformadas.

Figura 4. Cartografia Psicométrica do IA_QVT para o Fator de Afeto Negativo

0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
Bem-Estar Dominante				Zona de Transição		Mal-Estar Dominante			
Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de “situação limite”. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho		Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Promoção de Saúde				Estado de Alerta		Risco de Adoecimento			

A média global do fator afeto negativo foi de 3,22 (DP=2,55) e indica uma vivência de bem-estar dominante, com potencial para promoção de saúde. Como no caso do afeto positivo, a dispersão em torno da média sugere alguma diversidade nas emoções e humores negativos presentes na organização. É provável que variáveis de contexto e de práticas de gestão específicas de grupos ou áreas aos quais os respondentes pertencem também levem à referida diversidade.

Em comparação com a média global de afeto positivo, o afeto negativo apresentou pontuação mais baixa, indicando que é menos presente nas vivências dos respondentes do CNPq. Portanto, de forma global, existe uma predominância de emoções e humores positivos no trabalho. Por um lado, este é um indicador positivo no diagnóstico de QVT da organização. É um cenário desejável, que indica que o afeto negativo está sob controle. Por outro lado, quando se observa isoladamente a pontuação média de afeto positivo, nota-se a possibilidade de melhorias nos aspectos que antecedem essas emoções e humores. Como têm indicado estudos diversos, o baixo afeto negativo não significa um alto afeto positivo e vice-versa. Os próprios antecedentes dessas vivências costumam ser distintos (Paschoal, Alvaro & Porto, 2015; Warr, 2008).

Quando considerado o tratamento estatístico inferencial de correlação entre variáveis do diagnóstico, nota-se uma correlação positiva e significativa das práticas de gestão com o afeto positivo ($R = 0,49$) e uma correlação negativa e significativa com o afeto negativo ($R = 0,42$). Quanto mais positiva é a percepção das práticas de gestão, maior é a vivência de afeto positivo no trabalho. Por sua vez, quanto mais positiva é a percepção das práticas de gestão, menor é a vivência de afeto negativo no trabalho. Esses achados revelam a importância dos gestores na tônica afetiva do grupo e guardam sintonia com estudos anteriores do campo organizacional (Little, Simmons & Nelson, 2007; O'Driscoll & Beehr, 1994). Permitir alguma flexibilidade e liberdade na execução das tarefas, demonstrar interesse pelas opiniões dos subordinados e permitir sua participação nas decisões, são práticas cotidianas que podem manter o afeto negativo sob controle e estimular as vivências positivas do servidor.

Diferenças nas vivências afetivas também estão associadas ao vínculo. De modo global, menores aprendizes ($M = 7,36$), estagiários ($M = 7,07$), ocupantes de cargos comissionados ($M = 6,32$), e prestadores de serviços ($M = 5,44$) apresentam mais afeto positivo que os servidores ($M = 4,84$). As pontuações médias dos prestadores de

serviços e dos servidores em cargo de comissão encontram-se na zona de transição, indicando um estado de alerta na organização. Os dirigentes devem discutir e atuar sobre características de trabalho e práticas formais e informais a que essas pessoas estão expostas. O que pode estar contribuindo para o comprometimento das emoções e humores positivos desses trabalhadores? Sobre o que é possível atuar? Em relação ao afeto negativo, são os prestadores de serviço que apresentam uma pontuação mais elevada ($M = 4,12$), seguidos pelos servidores ($M = 3,91$), estagiários ($M = 2,21$) ocupantes de cargos comissionados ($M = 2,02$) e menores aprendizes ($M = 0,89$). O mesmo questionamento apontando anteriormente deve ser feito. Os resultados inferenciais revelam também que quanto maior é o afeto positivo vivenciado no trabalho, menor é a intenção de deixar a organização ($R = -0,42$) e quanto maior é o afeto negativo, maior é a intenção de deixar a organização ($R = 0,38$). Nota-se como os diferentes indicadores de QVT estão associados e, portanto, devem ser alvos de intervenção conjunta.

A inclusão dos afetos nos diagnósticos e programas de QVT permitem uma fotografia mais completa da realidade organizacional e agrega novos e centrais indicadores perceptuais ao modelo já consolidado no setor público brasileiro. Em síntese, os resultados referentes aos afetos no trabalho revelaram um bom cenário quanto aos afetos negativos, globalmente sob controle, e um cenário a ser melhorado quando se tratam dos afetos positivos. Embora a literatura sobre bem-estar geral demonstre a importância de variáveis pessoais na tônica afetiva, a literatura organizacional ressalta a importância das variáveis de contexto para as emoções e humores nas organizações. Os resultados encontrados no CNPq sugerem que as práticas de gestão são um caminho estratégico para futuras intervenções.

XII. Perfil Epidemiológico e Intenção de Sair

Alice Queiroz Silva, Otávio Calegari Neto

A partir da década de 1970, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começou a ganhar espaço dentro das organizações. Com o advento das novas tecnologias de informação e telecomunicação (NTICs), houve o aumento na troca de conhecimentos, estimulando o processo de geração e difusão de inovações e diminuindo o ciclo de vida dos produtos, o que fez com que as organizações produzissem mais, de forma mais eficiente e visando ao menor custo possível (Kremer & Faria, 2005; Ferreira, Alves, & Tostes, 2009; Ferreira, 2013). Contudo, as inovações tecnológicas acabaram por intensificar as pressões sofridas pelos trabalhadores no contexto organizacional, uma vez que um novo perfil de trabalhador passou a ser demandado pelas organizações: um trabalhador mais qualificado, comprometido e responsável, visando maior produtividade e competitividade das empresas. As consequências desse novo contexto foram sentidas de maneira negativa pelos trabalhadores, houve um aumento no número de acidentes de trabalho, das doenças laborais, do absenteísmo crônico (falta frequente ao trabalho), do presenteísmo (metaforicamente pode-se fazer a analogia do “corpo presente, mas mente ausente”) e da rotatividade nas empresas.

Atualmente, a maior parte das atividades adotadas pelas organizações com o objetivo de amenizar os desgastes vivenciados, no ambiente de trabalho, é de natureza compensatória e tem como finalidade o aumento da produtividade e da resistência física e mental do indivíduo (Ferreira, et al. 2009). Essas atividades corroboram o aumento dos afastamentos por motivo de saúde dos trabalhadores, dado que eles são vistos apenas como uma variável de ajuste e que as diferentes esferas do ambiente de trabalho (infraestrutura, relações socioprofissionais e organização do trabalho) não sofrem mudanças significativas (Ferreira, 2008). A Organização Internacional do Trabalho - OIT - (2013) afirma que cerca de 2,02 milhões de mortes por ano são causadas devido a enfermidades relacionadas ao trabalho, e calcula-se que 160 milhões de casos de doenças ocupacionais são registrados, por ano, em todo o mundo. De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG - (2005), apenas no âmbito do serviço público, os afastamentos do trabalho geram um custo de R\$ 300 milhões por ano, para a União, excetuando-se os desgastes e os malefícios causados aos trabalhadores. Outra consequência negativa vivenciada pelos trabalhadores e pelas organizações é o aumento da rotatividade de pessoal. As condições de trabalho e o contexto organizacional são alguns dos fatores que mais influenciam na intenção de sair dos trabalhadores, o que indica a necessidade de mudanças significativas e sustentáveis no contexto organizacional, a fim de que o sofrimento dos trabalhadores dentro das organizações seja amenizado (Almalki, FitzGerald, & Clark, 2012).

Dada a importância desse tema para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), neste capítulo, são analisados dois dos efeitos negativos das contradições vivenciadas no ambiente de trabalho: a intenção de sair da organização e os afastamentos por motivo de saúde.

1. O Absenteísmo e Desejo de Sair da Organização

Conforme aponta o Relatório da European Foundation (1997), o absenteísmo é a incapacidade, temporária ou permanente, para o trabalho, tendo como principal razão a falta de saúde em face das enfermidades ocupacionais. Segundo dados desse Relatório, altos índices de absenteísmo estão relacionados com os ambientes de trabalho insalubres e as práticas de gestão pobres, sendo responsabilidade das organizações garantir que os danos à saúde do trabalhador sejam evitados. Contudo, foi verificado que a maioria das atividades preventivas se limita a medidas orientadas para o trabalhador, no que diz respeito a acidentes no ambiente de trabalho, como, por exemplo, o uso de equipamentos de proteção individual, e não a medidas dirigidas às causas das doenças e acidentes.

De acordo com Rodrigues, Freitas, Assunção, Bassi e Medeiros (2013), a relação entre o absenteísmo e a doença não é direta, dado que, muitas vezes, o trabalhador está doente, porém não se ausenta do trabalho, caracterizando também os casos de presenteísmo. Os autores afirmam que o afastamento por motivo de doença possui associação positiva com condições inadequadas de trabalho e com a insatisfação quanto à capacidade para o trabalho, indicando uma falta de equilíbrio entre o indivíduo e o ambiente. Segundo Carneiro (2006), estudos que abordam a saúde e o trabalho na esfera pública brasileira expõem o sofrimento proveniente das condições de trabalho e da organização do trabalho que os servidores públicos enfrentam. O autor afirma que, embora existam estudos que proponham um modelo de atenção à saúde do servidor, pouco se fala sobre o desenvolvimento de ações de prevenção de doenças e de promoção da saúde. Carneiro (2006) assinala, ainda, que a imagem do servidor público perante a sociedade é estereotipada de maneira negativa, uma vez que a ideia do servidor como fraudador de licenças médicas é muito difundida na Administração Pública. Isto faz com que as doenças, provocadas ou intensificadas pelo trabalho, sejam tidas, em princípio, como controláveis pelo trabalhador, imputando nele a culpa pelo adoecimento.

Retomando o Relatório da European Foundation (1997), ele sugere como iniciativas para a prevenção do absenteísmo e a reintegração do trabalhador ao ambiente de trabalho, medidas tais como: a utilização de uma abordagem sistemática e abrangente; o embasamento das decisões nas necessidades dos trabalhadores; e a garantia da participação ativa de todos os trabalhadores nos processos de tomadas de decisão que lhes envolvam. Essas iniciativas são necessárias para que ocorra, segundo a Fundação Europeia, uma mudança sustentável e associada à redução do absenteísmo na saúde dos trabalhadores. Percebe-se que as iniciativas propostas vão ao encontro das premissas teóricas da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), as quais esta pesquisa utilizou como embasamento conceitual, apresentadas no Capítulo 2, deste livro.

Já a intenção de sair diz respeito ao desejo voluntário de um trabalhador deixar a organização na qual trabalha (Berry & Morris, 2008). De acordo com Bernthal e Wellins (2001), para a maior parte das organizações entender o motivo e “impedir” a saída de um indivíduo do local no qual ele trabalha, é apenas um entre tantos assuntos que demandam atenção dos profissionais da área de Recursos Humanos (sic), o que indica que esse tópico não recebe a atenção que deveria. Os autores afirmam que evitar a saída de um trabalhador é uma tarefa difícil, dado que muitos são os fatores que afetam essa decisão e que, uma vez tomada, o indivíduo muito dificilmente mudará de ideia. O maior obstáculo enfrentado pelas organizações consiste em desconhecer as causas que influenciam os trabalhadores a tomarem essa decisão e, conseqüentemente, não saberem como mudá-las (Bernthal & Wellins, 2001). Segundo Torres (2010), existe uma relação negativa e significativa entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a intenção de sair de um trabalhador, ou seja, quanto pior a QVT é percebida por eles, maior será sua intenção de sair da organização. De acordo com a autora, uma das formas pelas quais as organizações podem amenizar e/ou prevenir a intenção de sair dos trabalhadores é com o planejamento, desenvolvimento e aplicação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tais programas devem levar em consideração as particularidades de cada contexto organizacional, com o intuito de aumentar a sinergia entre os objetivos individuais dos trabalhadores e as necessidades das organizações. A partir do momento em que as organizações conseguirem identificar os principais indicadores que preveem a intenção de sair dos trabalhadores e monitorar as mudanças que ocorrem nesses indicadores, com o passar do tempo, maior será a chance de impedir essa saída (Bernthal, et al, 2001).

Nessa perspectiva, o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) pode ser utilizado, uma vez que ele permite a realização de um diagnóstico científico sobre como os trabalhadores enxergam a QVT, destacando suas fontes de bem-estar e mal-estar e, por conseguinte, possibilitando a identificação dos possíveis motivos que levariam um trabalhador a querer sair de uma organização.

2. Resultados do Diagnóstico: Monitoramento Epidemiológico e Intenção de Sair

A questão sobre o monitoramento epidemiológico buscou conhecer se os respondentes do diagnóstico tinham se ausentado do trabalho, nos últimos seis meses, por motivo de saúde pessoal. A questão disponibilizou ao participante duas possíveis respostas: Sim ou Não. Das 504 respostas válidas, 15% foram positivas sobre o afastamento por motivo de saúde (Figura 1).

Figura 1. Afastamentos por motivo de saúde nos últimos seis meses (Diagnóstico, 2015).



Com o intuito de analisar a relação entre o monitoramento epidemiológico e os fatores estruturantes da Qualidade de Vida no Trabalho (Condições de Trabalho; Organização do Trabalho; Relações Socio-profissionais; Reconhecimento e Crescimento Profissional; Uso da Informática; Práticas de Gestão; Desgaste do Trabalho; Afeto Positivo; e Afeto Negativo) e a percepção global de QVT, aplicou-se o teste U de Mann-Whitney, teste não paramétrico que compara tendências centrais (mediana) de duas amostras independentes.

Com base na análise inferencial, verificou-se diferença em quatro dos nove fatores estruturantes e na percepção global de QVT, quando testados com o afastamento por motivo de saúde. O “afeto positivo” e o “afeto negativo” foram os fatores com a maior diferença entre as medianas, sendo percebidos de maneira mais nociva pelos trabalhadores que se afastaram por motivo de saúde. “A percepção global de QVT” e o “uso da Informática” também foram percebidos de maneira negativa pelos respondentes que se afastaram, porém com uma diferença menor entre as medianas. Já a relação entre o fator “desgaste do trabalho” e a pergunta sobre afastamento mostrou-se mais negativa para os trabalhadores que responderam “não” a essa questão.

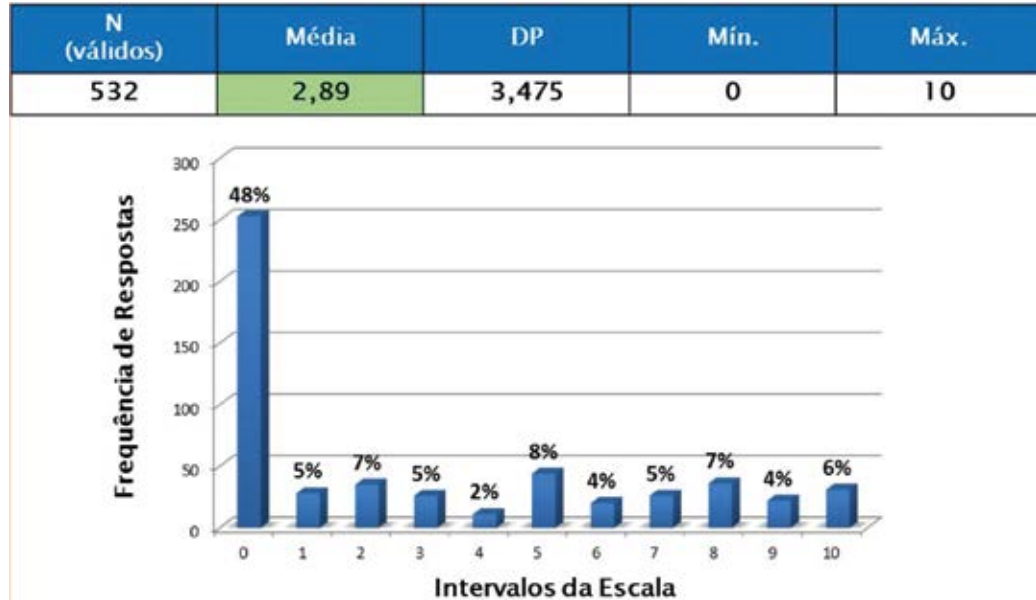
Tabela 1 - Inferenciais – Afastamento por Motivo de Saúde

	Afastamento por Motivo de Saúde (Médias)
Uso da Informática	Não: 7,2 Sim: 6,3
Desgaste do Trabalho	Não: 5,5 Sim: 5,0
Afeto Positivo	Não: 5,8 Sim: 4,7
Afeto Negativo	Não: 3,2 Sim: 5,1
Percepção Global de QVT	Não: 7,3 Sim: 6,4

A pergunta sobre a intenção de sair do emprego é composta por uma escala do tipo Likert variando de 0 a 10, sendo 0 = nenhuma intenção de sair e 10 = alta intenção de sair. Caso o respondente escolhesse um ponto maior ou igual a 5, era disponibilizado um campo no qual ele poderia expor a principal razão para querer sair do órgão (Figura 2).

Figura 2. Razões para sair do órgão.

A Figura 3 mostra a distribuição concernente à intenção de sair. A média não é representativa das respostas dos participantes. Somando-se os percentuais a partir do ponto 5 da escala, observa-se que 34% dos respondentes possuem intenção mediana ou alta de deixar o órgão atual em busca de novas oportunidades. Um resultado muito preocupante.

Figura 3. Distribuição dos respondentes em relação à intenção de sair do emprego.

Para realizar a análise dos argumentos que expressam os motivos pelos quais os trabalhadores desejam sair do órgão, foi utilizado o aplicativo francês de análise de conteúdo denominado Iramuteq. Esse aplicativo se ancora no pressuposto de que a distribuição das palavras emitidas pelos respondentes não se dá por acaso. Ele permite agrupar em classes temáticas o discurso dos respondentes, possibilitando a identificação dos eixos estruturadores do discurso com base em suas partes essen-

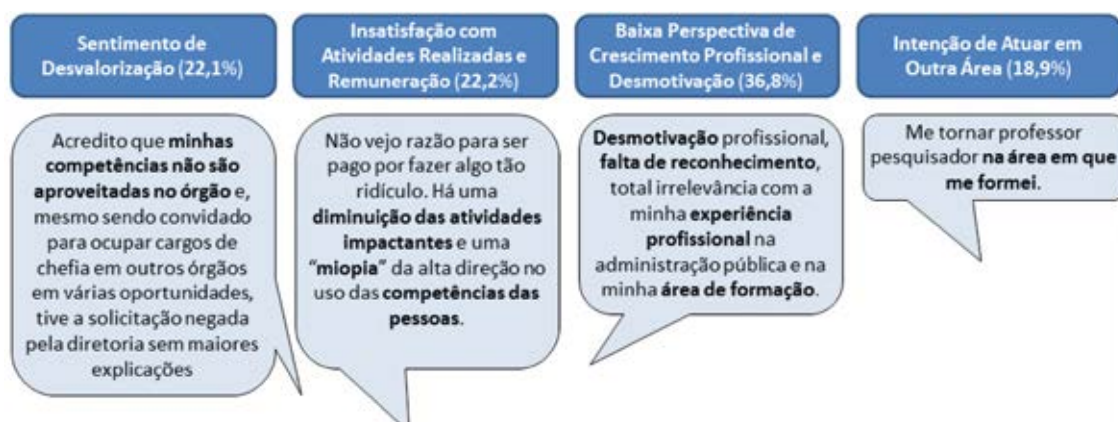
ciais. Foram encontradas quatro classes temáticas para a pergunta sobre o desejo de sair do órgão: intenção de atuar em outra área; sentimento de desvalorização; insatisfação com atividades realizadas e remuneração; e baixa perspectiva de crescimento profissional e desmotivação (Figura 4).

Figura 4. Distribuição classes temáticas intenção de sair do emprego.



Os segmentos representativos do discurso dos respondentes estão apresentados na Figura 5. Com base neles é possível ter maior clareza sobre quais são os problemas que levam os trabalhadores a pensarem/desejarem deixar o CNPq.

Figura 5. Segmentos de Discursos representativos sobre a intenção de sair.



Com o intuito de entender como os fatores estruturantes da Qualidade de Vida no Trabalho e a percepção global de QVT interagem com a intenção de sair do órgão, aplicou-se o teste Rho de Spearman, que é um teste não paramétrico de correlação entre variáveis, cujo resultado pode ser observado na Tabela 2.

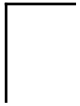
Tabela 2 - Inferenciais – Intenção de sair do emprego

Fatores Estruturantes da QVT	Intenção de Sair do Emprego
Condições de Trabalho	R: -0,257
Organização do Trabalho	R: -0,267
Relações Sócio-profissionais	R: -0,306
Reconhecimento e Crescimento	R: -0,449
Uso da Informática	R: -0,193
Práticas de Gestão	R: -0,239
Desgaste do Trabalho	R: 0,319
Afeto Positivo	R: -0,425
Afeto Negativo	R: 0,377
QVT	R: -0,421

A análise inferencial permite verificar que a “Percepção Global de QVT” e os fatores “Reconhecimento e Crescimento Profissional” e “Afeto Positivo” são os que, quando pior avaliados, indicam maior intenção de sair do indivíduo, sendo o “Reconhecimento e Crescimento” o fator que mais pesa nessa decisão. Esse resultado corrobora com os achados da análise feita utilizando o aplicativo Iramuteq, que teve a classe temática “Baixa Perspectiva de Crescimento Profissional e Desmotivação” com a maior representatividade.

Com base nos resultados do diagnóstico, foi possível desvendar algumas das fontes de mal-estar causadoras dos afastamentos, por motivo de saúde, dos trabalhadores no CNPq. Verificou-se que o uso da informática aparece associado com esse tipo de afastamento, o que aponta para a necessidade de um estudo mais específico para se conhecer, em profundidade, quais são os tipos de afastamentos encontrados, para tentar mudar esse quadro em relação ao uso da informática. Ainda, outros fatores que chamam a atenção nos afastamentos por motivo de saúde são os “Afetos Positivos” e os “Afetos Negativos”. Para os respondentes que se afastaram nos últimos seis meses, a mediana do resultado desses afetos encontra-se na área de tendência negativa, o que indica maior prevalência de mal-estar que de bem-estar.

A outra consequência do desgaste dos trabalhadores no ambiente de trabalho analisada foi a intenção de sair do órgão. Porém, cerca de 34% dos respondentes apresentam intenção entre média e alta de procurar outro emprego. Os achados indicam que um dos fatores que mais contribui para esse resultado, é a baixa perspectiva de crescimento profissional e desmotivação, com 36,8% do discurso dos respondentes. Outro fator que colabora para a intenção de saída dos trabalhadores, é o sentimento de desvalorização, que compreende cerca de 22% das respostas. O afeto positivo também norteia essa decisão, dado que, quanto menor for sua avaliação, maior é o desejo de sair do órgão.



XIII. O Conceito de QVT dos Trabalhadores do CNPq

111

Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira

Neste capítulo é abordada uma das questões abertas do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Trata-se do conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq. Ao final do capítulo, apresenta-se um quadro comparativo entre os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados, em 2010 e 2015. Ele permite avaliar o que pode ter mudado na concepção dos trabalhadores do CNPq sobre o que é QVT.

1. Qualidade de Vida no Trabalho: Construindo um Conceito Próprio para o CNPq

O primeiro ponto que parece ser relevante em um capítulo que dá visibilidade ao conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq, é, a título de tomada de consciência e de futura comparação neste capítulo, apresentar definições conceituais atualmente disponíveis na literatura científica da área. É imperativo dizer de antemão que não há consenso sobre o que seja Qualidade de Vida no Trabalho, não obstante as principais abordagens existentes guardem algumas semelhanças. No Brasil, certamente com influência de correntes de pensamento já consolidadas nos Estados Unidos e na Europa (França e Inglaterra, principalmente), pode-se dizer que são pelo menos cinco abordagens atualmente vigentes em termos de publicação científica e intervenções organizacionais (Taveira, Limongi-França & Ferreira, 2015): (i) a Biopsicossocial e Organizacional (BPSO), (ii) a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT), (iii) a Psicodinâmica do Trabalho, (iv) a Ergopsicologia e (v) e a abordagem das Representações Sociais Aplicada às Organizações e ao Trabalho. O Quadro 1, a seguir, apresenta, de modo resumido, o conceito de QVT que cada abordagem adota.

Nota-se que, de comum, as abordagens propõem que QVT é um fenômeno que engloba indivíduo e organização e que tem no trabalho e no trabalhador a sua centralidade. Parece ser desnecessário fazer essa observação, mas ela é fundamental para lembrar que QVT não é apenas QV (Qualidade de Vida); QVT engloba aspectos de QV (ex.: sentir bem-estar), mas são aspectos relativos ao trabalho e ao ambiente organizacional que diferenciam a primeira da segunda (ex.: sentir bem-estar com o/no trabalho que faço/tenho). Do ponto de vista das particularidades de cada abordagem, cabe aqui destacar aquelas que têm na representação social do trabalhador a origem para o estudo e para a ação sobre QVT, como são os casos da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) (abordagem na qual o projeto relatado nesta obra é ancorado conceitualmente e metodologicamente) e das Repre-

representações Sociais Aplicadas às Organizações e ao Trabalho. Elas são de particular importância para este capítulo porque demonstram que QVT é, principalmente, aquilo que o trabalhador percebe em seu ambiente de trabalho, no que diz respeito à sua produtividade, à sua saúde e ao seu bem-estar; QVT não é uma política, uma prática ou um conceito universal dado ou posto, é um fenômeno que tem origem, fundamentalmente, nas percepções que o ser humano constrói com base nas suas experiências/vivências oriundas do contexto de trabalho.

Quadro 1 - Conceitos de QVT associados à cada abordagem

Abordagem	Conceito de QVT Proposto
Biopsicossocial e Organizacional (BPSO)	“Conjunto de escolhas de bem-estar que busca o equilíbrio dinâmico e equitativo das diversas necessidades do ser humano, nos fatores biológico, psicológico, social e organizacional”. (Limongi-França, 2015, p.19)
Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT)	“QVT engloba duas perspectivas interdependentes: (1) sob a ótica da organização, dos dirigentes e dos gestores, QVT é preceito de gestão organizacional, incluindo normas, diretrizes e práticas que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional; (2) sob a ótica dos trabalhadores, QVT são representações que estes constroem da organização na qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais”. (Ferreira, 2011, p. 285)
Psicodinâmica do Trabalho	“Para a psicodinâmica do trabalho, a QVT implica em espaço de fala e escuta do sofrimento dos trabalhadores”. (Leite, Ferreira & Mendes, 2009, p. 112)
Ergopsicologia	“Podemos constatar que, na prática, a ideia de QVT foi cada vez mais se afastando da abordagem socio-técnica e restringindo-se a uma concepção individualista, de incorporação de hábitos e estilos de vida ditos saudáveis”. (Rezende, Athayde & Araújo, 2015, p. 288)
Representações Sociais Aplicadas às Organizações e ao Trabalho	“A representação social da Qualidade de Vida no Trabalho é construída no cotidiano das relações sociais de trabalho individualmente, coletivamente e organizacionalmente, sendo influenciada pelas práticas organizacionais e pelos meios de comunicação que facilitam a edificação do senso comum”. (Taveira, 2015, p. 401)

Essas percepções é que devem ser consideradas ao se elaborar conceitos e ações de QVT, ou seja, não se deve instituir/conceber programas de QVT sem antes consultar os trabalhadores para conhecer o que esses entendem por Qualidade de Vida no Trabalho. Ao adotar essa premissa como verdadeira, está se dizendo também que,

quando o assunto é QVT, deve-se conhecer a opinião dos trabalhadores para então transformar o ambiente, e não partir do princípio de que o trabalhador é a variável de ajuste exclusiva na correção dos problemas existentes. O trabalho (com todos seus atributos e propriedades) deve ser adaptado ao trabalhador, e não o contrário. É por isso que o título deste capítulo destaca o conceito de QVT com base no olhar dos trabalhadores do CNPq. Entende-se que, independentemente dos conceitos já existentes na literatura, para se traçar política e programa de modo efetivo, o mais importante é saber o que pensam os trabalhadores do órgão como premissa para se propor projetos e ações que sejam realmente aderentes às demandas individuais, coletivas e organizacionais.

2. Qualidade de Vida no Trabalho: O que pensam os Trabalhadores do CNPq?

Tanto em 2010 quanto em 2015, a pesquisa realizada no CNPq foi empreendida por meio da aplicação online de um questionário contendo questões abertas e fechadas (associadas a escalas do tipo Likert de 0 a 10). Os resultados aqui apresentados são relativos apenas à questão aberta “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”. Responderam a essa questão 509 trabalhadores do CNPq, incluindo servidores, cedidos, estagiários e terceirizados. Esse número representa quase 60% do total de trabalhadores do CNPq ativos à época da coleta de dados. Considerando um intervalo de confiança de 98%, uma amostra representativa de todo o CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores, no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo. Essa é mais uma das razões de se considerar que os temas que estruturam o conceito de QVT, aqui demonstrados, são de fato dos trabalhadores do CNPq. Os dados em forma de texto, coletados nessa questão, foram tratados por meio do software Iramuteq, e visaram, basicamente, revelar quais são as principais categorias de conteúdo comum a todos os respondentes, ligadas à pergunta indutora (Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...). Assim, foi possível resumir todas as respostas em núcleos temáticos que demonstram empiricamente quais são as representações que os respondentes têm sobre QVT. A Figura 1 apresenta os resultados da pesquisa 2015¹.

¹ Os percentuais informam quanto do discurso total, produzido por todos os respondentes, girou em torno daquela categoria de conteúdo e não corresponde ao total de pessoas que responderam à pergunta (509).

Figura 1. Núcleos Temáticos Estruturadores do Conceito de QVT dos Trabalhadores do CNPq (2015).



Os resultados demonstram que a definição do conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq se estrutura, basicamente, em quatro núcleos temáticos: prazer no trabalho e utilidade social (30,4% do discurso produzido); gestão humanizada do trabalho (30% do discurso produzido); condições adequadas de trabalho e suporte organizacional (20,4% do discurso produzido); e reconhecimento, valorização e crescimento profissional (19,2% do discurso). Mas, os respondentes, cujas falas deram origem a esses núcleos temáticos, estavam falando mais concretamente do que sobre cada um deles?

No que concerne ao “prazer no trabalho e utilidade social”, os respondentes enfatizaram a necessidade de perceber o trabalho como uma atividade prazerosa e que seja transformadora da sociedade em termos de sua utilidade. Falas reais e típicas dos respondentes, escolhidas como tal pelo software de análise de dados, foram, por exemplo: “É quando chega no domingo à noite e você fica bem em saber que está começando uma semana. Qualidade de vida no trabalho é não se sentir preso, angustiado ou com medo de fazer algo”; “É, ao final do dia, sentir que devolveu para a sociedade o salário que ela está lhe pagando”; e “É você ter prazer naquilo que você faz; é se sentir útil e estar bem física, emocional, espiritual e socialmente”.

Em relação à “gestão humanizada do trabalho”, os participantes focaram, basicamente, questões relativas à distribuição equitativa de tarefas, atribuição de tarefas pertinentes à sua posição/setor, sem sobrecarga de trabalho e sem desperdício de

tempo. Algumas falas típicas dessa dimensão de conteúdo foram: “Planejar todas as atividades com tempos reais, distribuir igualmente as tarefas entre todos os que trabalham no setor dentro de cada atribuição, não se sobrecarregar com o peso e pressão das chefias, executar exclusivamente as suas atividades”; “Executar as atividades com pausa para descanso”; e “Ter treinamento para executar as tarefas com segurança e estar atualizado; não estar pressionado e recebendo demanda de última hora”.

Sobre as “condições adequadas de trabalho e suporte organizacional”, os respondentes deram ênfase à ideia de que a QVT significa melhoria nos sistemas de informática, espaço adequado de trabalho e com atendimento médico, conforto térmico e acústico e remuneração adequadas, esta última entendida como suporte para suprir necessidades básicas. Algumas falas típicas desse núcleo temático foram: “Melhoria no sistema de informática, pois impactam diretamente nas atividades rotineiras; descentralização de alguns recursos do sistema para não sobrecarregar o setor de informática com problemas corriqueiros que poderiam ser resolvidos em nível de coordenação técnica ou geral”; “Ganhar o suficiente para suprir as necessidades básicas”; e “Ter conforto e bem-estar, com ar condicionado permanente, mobiliário adequado às necessidades de cada servidor, local para descanso com cadeiras reclináveis, restaurante e lanchonete com várias opções de lanches, inclusive com lanches para servidores com restrição a lactose e a glúten”.

Por fim, no tocante ao “reconhecimento, valorização e crescimento profissionais”, os participantes da pesquisa relataram, principalmente, questões como possibilidade real e equitativa de ocupar cargos de gestão e o reconhecimento de suas capacidades, mas também de limites dos trabalhadores. Algumas falas típicas desses núcleos temáticos de conteúdo foram: “Ter o reconhecimento da capacidade dos funcionários e saber aproveitar bem o desenvolvimento profissional de cada um, valorizando, respeitando e contribuindo com o crescimento de cada indivíduo em prol do desenvolvimento coletivo e de metas do órgão”; “Poder exercer plenamente o meu potencial e ser reconhecida e valorizada contribuindo verdadeiramente para o desenvolvimento do órgão”; e “Se sentir valorizado, respeitado e ter condições de crescimento profissional”.

Mas, quais são os significados desses resultados e como eles se parecem ou se diferenciam dos resultados da pesquisa de 2010?

3. Conceito de QVT dos Trabalhadores do CNPq: Passado, Presente e Futuro

Fazer gestão de QVT, ao longo do tempo, não se demonstra uma estratégia eficaz apenas para promover indicadores positivos e mitigar ou eliminar indicadores negativos. É possível também estabelecer parâmetros de comparação bastante eficazes e que permitem uma tomada de decisão mais aderente ao contexto que se apresenta, no momento, visando aprendizagens e processos futuros. Posto o interesse do CNPq de atuar com um projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tal

qual o relatado nesta obra, é possível, hoje, cotejarmos as representações de QVT dos trabalhadores do órgão em dois períodos do tempo: 2010 e 2015. Será que houve mudança de percepção? Será que alguma ação organizacional empreendida, neste período de tempo, teve efeito no modo de pensar dos trabalhadores? Essas são algumas questões que podem ter respostas ensaiadas com base nos resultados demonstrados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2. Resultados das pesquisas de QVT realizadas em 2010 e 2015 no CNPq sobre o que é QVT para os trabalhadores do órgão.

	Na opinião dos trabalhadores do CNPq, Qualidade de Vida no Trabalho é...	
	Resultado da Pesquisa de 2010	Resultado da Pesquisa de 2015
Categorias de Conteúdo (% do discurso produzido)	Reconhecimento e Crescimento Profissional (41,08%) Condições de Trabalho Adequadas (19,29%) Prazer no Trabalho (18,40%) Relações Socioprofissionais Harmoniosas (11,52%) Saúde e Bem-Estar (9,11%)	Prazer no Trabalho e Utilidade Social (30,40%) Gestão Humanizada do Trabalho (30%) Condições Adequadas de Trabalho e Suporte Organizacional (20,40%) Reconhecimento, Valorização e Crescimento Profissional (19,20%)

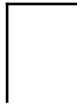
De início, é importante ressaltar que o conceito de QVT no CNPq, que nasce dos diagnósticos, demonstra estreito alinhamento com a literatura da área. Não obstante, o grande diferencial que esses resultados permitem alcançar em relação à literatura é que eles demonstram quais temas, de todos os elencados nas publicações, constituem o cerne do conceito de QVT no CNPq. A literatura especializada, ao mesmo tempo em que demonstra quais são as possíveis definições para o conceito de QVT, não diz qual das definições é a mais apropriada para o contexto de cada organização. Com esses resultados, o CNPq possui, então, um conceito customizado, que engloba definições presentes na literatura, mas que toca apenas naquilo que é avaliado como essencial para o órgão, segundo os trabalhadores, permitindo ações mais efetivas no âmbito organizacional.

Cabe também destacar o que ambos resultados possuem em comum. Nesse sentido, é importante notar que não se encontram categorias de conteúdo do discurso dos respondentes dizendo que QVT é sinônimo de práticas organizacionais de QVT, de viés assistencialista, muito comuns atualmente, como tai chi chuan, massagem, yoga, entre outras ações de natureza sabidamente paliativa, apesar de serem, em si, projetos “bem intencionados”. Quando os trabalhadores são perguntados sobre o que é QVT para eles, elementos como o reconhecimento efetivo do trabalho, as relações socioprofissionais saudáveis e as condições adequadas de trabalho são aqueles que eles consideram os mais importantes. Esses resultados demonstram a importância da opinião dos trabalhadores para o desenho e o planejamento de ações organizacionais efetivas, no campo da QVT. Atualmente, o que é mais comum, tanto em organizações públicas quanto privadas, é a compra e a instalação de pacotes prontos por parte da organização, sem ouvir os trabalhadores e empreendendo ações pouco aderentes e paliativas se comparadas com as reais necessidades de quem trabalha, como as

que foram citadas anteriormente. Outra comunalidade que cabe destacar entre os resultados de 2010 e 2015, é que, em sua essência de conteúdo, o conceito de QVT dos trabalhadores não mudou consideravelmente, apresentando núcleos temáticos comuns nos dois períodos, como: reconhecimento, prazer no trabalho, condições adequadas de trabalho, entre outros.

Por outro lado, notam-se algumas diferenças dos conceitos de QVT dos trabalhadores do CNPq entre 2010 e 2015. A primeira é que, apesar de serem quase que os mesmos conteúdos, é possível afirmar que os pesos dados pelos respondentes para cada núcleo temático de QVT são diferenciados entre as pesquisas. Em 2010, os respondentes pareciam entender o conceito de QVT como estando mais fortemente relacionado a questões de reconhecimento e crescimento e condições adequadas de trabalho. Em 2015, esses resultados também apareceram, mas foram as dimensões de prazer no trabalho e gestão humanizada do trabalho que, aparentemente, ocuparam lugar de destaque nas representações que os trabalhadores do CNPq têm, atualmente, sobre sua QVT. A mudança de prédio parece indicar, em 2015, que as questões das condições de trabalho passaram a exercer menor influência sobre o que o trabalhador do CNPq entende por QVT. Assim como a gestão humanizada e a necessidade de sentir prazer no trabalho passaram a ser mais valorizadas. Outra diferença importante é notar que a questão do suporte organizacional apareceu apenas na pesquisa de 2015 e a questão das relações socioprofissionais apenas na pesquisa de 2010.

Enfim, pode-se dizer que esses são os fios que tecem o conceito de QVT na ótica de quem trabalha no CNPq. As pistas são verdadeiras e robustas para se entender o que é e como se manifesta a Qualidade de Vida no Trabalho para aquele que é o principal protagonista do CNPq e de qualquer organização formal: o/a trabalhador/a. As pistas são também importantes para uma gestão efetiva de QVT nesse importante órgão de fomento científico brasileiro.



XIV. As Fontes de Bem-Estar no Trabalho no CNPq

119

Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira

Neste capítulo são abordados os resultados qualitativos do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concernentes às fontes de bem-estar no trabalho (BET) no CNPq. Ao final do capítulo, apresenta-se um quadro comparativo entre os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados em 2010 e 2015. Tal quadro permite avaliar o que pode ter mudado na concepção dos trabalhadores do CNPq sobre quais são as fontes de bem-estar no trabalho.

1. Bem-Estar no Trabalho: Breves Traços da Pesquisa e do Setor Público do Brasil

Inicialmente, é importante demarcar o que se entende por bem-estar do ponto de vista teórico-conceitual. Em geral, esse é um conceito que, na literatura científica da área, encontra-se misturado com o conceito de felicidade (Paschoal & Tamayo, 2008). Isso porque, para descrever ou tentar explicar felicidade, muitas vezes os pesquisadores se baseiam nos sentimentos e emoções de bem-estar que o sujeito sente (alegria, satisfação, empolgação, por exemplo). Para Van Horn e cols. (2004), bem-estar no trabalho são as representações positivas que o sujeito constrói sobre e no seu ambiente de trabalho por meio de suas características afetivas, motivacionais, comportamentais, cognitivas e psicossomáticas. Nesse sentido, o bem-estar no trabalho pode ser entendido como a prevalência de avaliações, emoções e/ou afetos positivos (como, por exemplo, disposição, entusiasmo, orgulho) que o trabalhador faz/tem de/em relação ao seu ambiente laboral, sendo que assim ele percebe que, na organização, ele se desenvolve enquanto profissional, alcança suas metas e expressa sua subjetividade e seus potenciais (Paschoal & Tamayo, 2008). Essa base teórico-conceitual sobre bem-estar no trabalho, resumidamente apresentada, serviu como insumo para o desenvolvimento das medidas psicométricas que compuseram os questionários aplicados no CNPq, tanto em 2010 quanto em 2015.

Neste capítulo em se tratando de um relato de caso de bem-estar no trabalho (BET) no setor público brasileiro, também se faz importante relatar brevemente como o tema é abordado normativa e legalmente no país. No setor público do Brasil, as bases legais sobre gestão do bem-estar no trabalho são ainda incipientes e precisam remeter às legislações sobre saúde do servidor. Não há, ainda, orientações legais específicas sobre bem-estar no trabalho, que definam o que se entende pelo fenômeno e orientem os atos e instrumentos normativos internos das organizações públicas especificamente sobre o tema. Todavia, sendo o bem-estar e seu reverso,

o mal-estar, sentimentos e emoções (positivas e negativas) que o sujeito tem em função de como ele avalia a sua relação com o mundo e consigo mesmo, pode-se perfeitamente entendê-lo como resultante de variáveis já robustamente respaldadas pela legislação brasileira, como é o caso da saúde do trabalhador. Nesse sentido, pode-se dizer que as bases legais remontam às leis 1.713/1939 (estatuto dos funcionários públicos civis) e 8.112/1990 (regime jurídico dos servidores públicos civis), que pavimentaram o caminho para legislações e normativos, internos e externos, mais modernos, menos focados em saúde e mais focados em indicadores perceptuais dos trabalhadores, como:

Declaração da Organização Internacional do Trabalho (97ª reunião, 2008), que versa sobre “justiça social para uma globalização equitativa” e orienta a agenda do governo brasileiro sobre o “trabalho decente”, que, por sua vez, recomenda a “identificação de mecanismos e desenvolvimento de ações voltadas à garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável”.

Acórdão do Tribunal de Contas da União 3023 de 2013 que avalia a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.

Portaria nº 1.261 (05 de maio de 2010, art 2º 2º, XVII) da secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que orienta sobre a importância de se privilegiar programas de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Decreto de lei número 6.833, de 29 de abril de 2009, que institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo.

Tendo por base esses contextos legal e teórico-conceitual, atualmente o BET tem sido variável de crescente interesse entre as organizações públicas brasileiras, em especial quando o assunto é Qualidade de Vida no Trabalho, pois o bem-estar no trabalho é uma variável consequente de QVT. Desde 1994, o Estado brasileiro tem sido marcado pela adoção de práticas gerenciais, via legislação e órgãos de controle externo, que visam tornar a gestão pública mais efetiva, por meio de práticas de governança que possuam indicadores objetivos de processo e de resultado, sendo que BET pode ser um indicador robusto das práticas organizacionais voltadas à saúde do trabalhador. Nesse sentido, o projeto desenvolvido no CNPq fornece à organização uma oportunidade de estar na vanguarda da governança corporativa relacionada a Gestão de Pessoas no Estado brasileiro, além de, academicamente, contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema no campo do conhecimento da Administração Pública, da Ergonomia da Atividade e da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

2. Bem-Estar no Trabalho: O que pensam os Trabalhadores do CNPq?

Tanto em 2010 quanto em 2015, a pesquisa realizada no CNPq foi empreendida por meio da aplicação *online* de um questionário contendo questões abertas e fechadas (associadas a escalas do tipo Likert de 0 a 10). Os resultados aqui demonstrados são relativos apenas à questão aberta “Quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais bem-estar é...”. Responderam a essa questão 424 trabalhadores do CNPq, incluindo servidores, cedidos, estagiários e terceirizados. Esse número representa quase 36% do total de trabalhadores do CNPq ativos à época da coleta de dados. Considerando um intervalo de confiança de 98%, uma amostra representativa de todo o CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que haviam 1.196 trabalhadores no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo. Os dados em forma de texto coletados nessa questão foram tratados por meio do software Iramuteq, e visaram, basicamente, revelar quais são as principais categorias de conteúdo comum a todos os respondentes quando eles responderam à pergunta indutora (quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais bem-estar é...). Assim, foi possível resumir todas as respostas em núcleos temáticos de conteúdo que demonstram empiricamente quais as representações que os respondentes têm sobre as fontes de bem-estar percebidas no trabalho no CNPq. A Figura 1 apresenta os resultados da pesquisa feita em 2015¹.

Figura 1. Fontes de Bem-Estar no Trabalho no CNPq (2015)



Os resultados demonstram que a caracterização do bem-estar pelos trabalhadores do CNPq se fundamenta, basicamente, em três núcleos temáticos: “trabalho e

¹ Os percentuais informam quanto do discurso total produzido por todos os respondentes girou em torno daquela categoria de conteúdo e não correspondem ao total de pessoas que responderam à pergunta (N=424).

ambientes físico/social adequados" (72% do discurso produzido); "contribuição social do trabalho" (15% do discurso produzido); e "convivência socioprofissional harmoniosa" (13% do discurso produzido). De início, chama a atenção que boa parte do que os respondentes relatam sobre quais são as fontes de bem-estar no trabalho no CNPq refere-se a condições adequadas de trabalho. Mais do que dois terços de quem respondeu essa questão discursou sobre as "condições físicas" e de "relações sociais adequadas de trabalho" que percebem no órgão, sendo, portanto, na percepção dos trabalhadores, uma importante fonte de bem-estar.

Ainda, cabe destacar que os núcleos temáticos de conteúdo encontradas nesta questão estão forte e semanticamente relacionadas aos núcleos constatados no conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq. Contribuição social do trabalho, convivência socioprofissional harmoniosa e condições adequadas de trabalho fazem parte da essência daquilo que quem trabalha no órgão pensa sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Isso indica que os anseios por uma QVT desejada pelos trabalhadores do órgão estão sendo, pelo menos em parte, atendidos, pois os fatores estruturantes das noções de QVT também são fatores estruturantes das representações que os trabalhadores têm sobre bem-estar no CNPq. Evidentemente que, ao mesmo tempo em que esses resultados sugerem uma forte prevalência dessas percepções de bem-estar no CNPq, eles também mostram que esse fato não se aplica igualmente a todas as áreas do órgão, podendo haver áreas, setores, unidades localizadas aonde as fontes de bem-estar são outras ou, até mesmo, haja a prevalência de mal-estar. Sobre as questões relacionadas às diferenças de percepções de respostas em função de área, lotação, diretoria, cargo, entre outras, é digno de consulta o relatório final da pesquisa, disponibilizado pelo CNPq. Mas, quando os respondentes estavam falando sobre esses núcleos temáticos de bem-estar no trabalho, eles estavam falando especificamente o que sobre em cada uma delas?

No que tange ao trabalho e aos ambientes físico/social adequados, os respondentes enfatizaram que percebem o ambiente de trabalho no CNPq como sendo confortável, harmonioso e adequado para o desenvolvimento das tarefas. Falas típicas dos respondentes, escolhidas como tal pelo *software* de análise de dados, foram, por exemplo: "O fato de ser um local harmonioso de trabalho"; "É ao final do dia sentir que devolveu para a sociedade o salário que ela está lhe pagando"; "O ambiente e o que eu faço dentro do meu trabalho"; e "Me causa alegria de ter um trabalho e poder trabalhar em um lugar confortável".

Em relação à convivência socioprofissional harmoniosa, os participantes focaram, basicamente, questões relativas à respeito no trato entre colegas, companheirismo e apoio socioprofissional para realizar as atividades. Algumas falas típicas dessa dimensão de conteúdo foram: "Educação, respeito e gentileza entre os funcionários e chefes"; "Trabalhar em equipe, apoio da chefia em tudo, harmonia, companheirismo e dedicação do setor"; e "A harmonia entre os funcionários e o apoio recebido".

Esses são os aspectos estruturantes das causas de bem-estar no trabalho na percepção dos trabalhadores do CNPq. Mais do que resultados concretos sobre a

realidade de quem trabalha no CNPq vivencia, no que diz respeito ao bem-estar, esses resultados também se constituem em importantes parâmetros que devem balizar as práticas de gestão no órgão para fazer com que essa realidade seja, de fato, comum a todos que trabalham para a organização. Isto significa ir além da representatividade estatística das respostas alcançadas. Mas, quais são os significados desses resultados e como eles se parecem ou se diferenciam dos resultados da pesquisa de 2010? Essas questões serão respondidas a seguir.

3. Bem-Estar no Trabalho no CNPq: Passado, Presente e Futuro

Fazer gestão de QVT ao longo do tempo não se demonstra uma estratégia eficaz apenas para promover indicadores positivos e mitigar indicadores negativos. É possível também estabelecer parâmetros de comparação bastante eficazes e que permitem uma tomada de decisão mais aderente ao contexto que se apresenta no momento, visando aprendizagens e processos futuros. Dado o interesse do CNPq em atuar com uma abordagem de QVT tal qual o mencionado nesta obra, é possível, hoje, cotejarmos as representações de bem-estar dos trabalhadores do órgão em dois períodos do tempo: 2010 e 2015. Será que houve mudança de percepção? Será que alguma ação organizacional empreendida neste período de tempo teve efeito no modo de pensar dos trabalhadores? Essas são algumas questões que podem ter respostas identificadas com base nos resultados demonstrados no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2. Fontes de Bem-Estar no Trabalho no CNPq (2010 e 2015)

	Quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais bem-estar é...	
	Resultado da Pesquisa de 2010	Resultado da Pesquisa de 2015
Categorias de Conteúdo (% do discurso produzido)	Relacionamento Harmonioso com os Colegas (35,45%) Realização do Trabalho e Possibilidade de Crescimento Profissional (29,58%) Orgulho por Contribuir com a Missão do CNPq (15,16%) Relações Socioprofissionais Agradáveis no Ambiente de Trabalho (13,45%) Realização com Qualidade das Atividades (6,36%)	Trabalho e Ambientes Físico/Social Adequados (72%) Contribuição Social do Trabalho (15%) Convivência Socioprofissional Harmoniosa (13%)

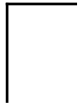
De início é importante ressaltar que as fontes de bem-estar no trabalho identificadas pelos respondentes demonstram estreito alinhamento com a literatura da área que trata de emoções, humores, afetos. Na prática, as dimensões empíricas de conteúdo encontradas com base nas respostas dos participantes operacionalizam os conceitos de bem-estar, humores, afetos, felicidade, dando nomes claros aquilo que, na literatura científica da área, algumas vezes aparece como sendo encoberto ou de difícil observação (sentimentos, humores, afetos, etc). Não obstante, o grande diferencial que esses resultados permitem alcançar em relação à literatura é que eles demonstram quais temas de bem-estar, de todos os elencados nas publi-

cações, constituem o cerne daquilo que é de fato valorizado e demandado pelos trabalhadores do CNPq em termos de bem-estar e qualidade de vida no trabalho. A literatura especializada, ao mesmo tempo em que demonstra quais são as possíveis definições para o conceito de bem-estar, não diz qual das definições e dos conceitos relacionadas são os mais apropriados ou se aplicam ao contexto de cada organização; no caso, do CNPq. Com esses resultados, o CNPq possui, então, variáveis de bem-estar customizadas, que englobam definições presentes na literatura, mas que tocam apenas naquilo que é essencial para o órgão, permitindo ações mais efetivas no campo da QVT.

Cabe também destacar o que ambos resultados possuem em comum. Nesse sentido, é importante notar que não se encontra categorias de conteúdo do discurso dos respondentes dizendo que bem-estar no trabalho é sinônimo de práticas organizacionais de QVT muito comuns atualmente, como yoga, massagem, palestras motivacionais, entre outras ações de natureza sabidamente paliativa. Quando os trabalhadores são perguntados sobre o que é bem-estar para eles, dimensões como “condições adequadas de trabalho”, “contribuição social do trabalho” e “relações socioprofissionais harmoniosas” são aquelas que eles consideram as mais importantes. Esses resultados demonstram a importância da opinião dos trabalhadores para o desenho e o planejamento de ações organizacionais efetivas no campo do bem-estar e da QVT. Atualmente, o que é mais comum, tanto em organizações públicas quanto privadas, é a compra e a instalação de pacotes prontos por parte da organização, sem ouvir os trabalhadores e empreendendo ações pouco aderentes às necessidades efetivas dos trabalhadores e paliativas se comparadas com os reais problemas de quem trabalha, como as que foram citadas anteriormente. Outra semelhança que cabe destacar entre os resultados de 2010 e 2015, é que, em sua essência de conteúdo, as fontes de bem-estar percebidas pelos trabalhadores não mudaram consideravelmente, ainda que em 2010 os resultados sejam baseados em cinco categorias de conteúdo e, em 2015, em três categorias. Semanticamente, as categorias encontradas nos dois períodos de pesquisa são bastantes semelhantes, apresentando questões comuns como contribuir para o cumprimento da missão do CNPq e a convivência harmoniosa com os colegas. Esses resultados analisados juntos, por outro lado, reforçam a centralidade das dimensões “relações socioprofissionais” e “utilidade e contribuição social do trabalho”.

Ainda assim, nota-se alguma diferença das fontes de bem-estar percebidas pelos trabalhadores do CNPq entre 2010 e 2015. A primeira é que, apesar de serem conteúdos similares, é possível afirmar que os pesos dados pelos respondentes para cada dimensão de fontes de bem-estar são diferenciados entre as pesquisas. Em 2010, os respondentes pareciam perceber as fontes de bem-estar como estando mais fortemente relacionadas a questões de relacionamento socioprofissional e oportunidades de reconhecimento e crescimento no trabalho. Em 2015, esses resultados também apareceram, mas foram as dimensões de condições físicas/sociais adequadas de trabalho que aparentemente ocuparam lugar de destaque nas representações que os trabalhadores do CNPq têm sobre as fontes de bem-estar percebidas. Aparente-

mente, com a mudança de prédio, as questões das condições de trabalho passaram a exercer maior influência sobre o que o trabalhador entende por bem-estar no trabalho. Assim como a realização pessoal com a qualidade das atividades desenvolvidas na organização passou a ser menos valorizada em termos de percepção de bem-estar. Outra diferença importante é notar que a questão das condições físicas de trabalho apareceu mais claramente apenas na pesquisa de 2015 e a questão de reconhecimento e de oportunidade de crescimento apareceu de modo mais claro no discurso dos respondentes apenas na pesquisa de 2010, no que tange à percepção de bem-estar. Enfim, pode-se dizer que essas são pistas para se entender o que é e como se manifestam as emoções, os humores, os afetos e a felicidade no trabalho para os trabalhadores do CNPq. Elas são também importantes pistas para uma gestão efetiva de QVT no órgão.



XV. As Fontes de Mal-Estar no Trabalho no CNPq

127

Otávio Calegari Neto, Natalia Almeida Tostes

Neste capítulo, são abordados os resultados qualitativos do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concernentes às fontes de mal-estar no trabalho (MET), no CNPq. Ao final do capítulo, apresentam-se os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados em 2010 e 2015. Tal quadro permite avaliar o que pode ter mudado, na concepção dos trabalhadores do CNPq, sobre quais são as fontes de mal-estar no trabalho.

1. Mal-Estar no Trabalho: Marco Conceitual

Desde a Grécia antiga, os filósofos como Aristóteles discorriam sobre o conceito de bem-estar e como promovê-lo (Perrine, 2006; Paschoal, 2008), assim como tratavam com grande interesse dos temas: sofrimento, mal-estar e como o ser humano poderia diminuí-los, atenuá-los ou evitá-los totalmente. Ainda evocando a história, um dado curioso é que uma das palavras hebraicas mais antigas e profundas é “shalom”, que normalmente é traduzida para o português como “paz”, porém, possui um significado muito mais profundo. De acordo com Douglas (1995), a palavra “shalom” significa: bem-estar completo, preenchimento total e transbordante do corpo e da alma. Não se trata, portanto, de somente ausência de guerras ou de problemas, mas, a presença positiva e relevante de uma percepção de bem-estar global: mente, corpo e alma. Sendo o trabalho um atributo fundamental da existência do ser humano, obter bem-estar no trabalho é de suma importância para a humanidade. Especialmente nos dias atuais, em face de todas as transformações que se operam no mundo do trabalho, em decorrência da reestruturação produtiva (Ferreira 2012).

Na literatura acadêmica muito se tem falado de bem-estar. Todavia, o conceito de mal-estar no trabalho permanece residual nos estudos e pesquisas na área, conforme alertam Ferreira e Seidl (2009). De acordo com esses autores, bem-estar e mal-estar no trabalho constituem duas faces de uma mesma moeda e, portanto, torna-se possível delinear (assumindo certo risco interpretativo) as características do conceito de mal-estar no trabalho, tomando por base a vasta produção bibliográfica sobre bem-estar. Aqui o conceito assume especificidades, conforme o enfoque proposto por Ferreira (2017).

Na abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), o mal-estar no trabalho é uma modalidade de representação dos trabalhadores, assim conceituada por Ferreira (2017, p. 180, grifos nossos):

O **mal-estar no trabalho** são emoções e humores negativos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso, com raiva, com medo.

A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de qualidade de vida no trabalho (QVT). É pertinente sinalizar alguns aspectos característicos que demarcam algumas especificidades dessa definição de mal-estar no trabalho com outras abordagens teóricas. Neste sentido, Ferreira (2017, p. 179-180) chama a atenção para as seguintes características:

- As vivências e a gestão do mal-estar no trabalho são fortemente influenciadas por fatores individuais (como o estado de saúde, características pessoais e profissionais), organizacionais (cultura organizacional, modelo de gestão organizacional e do trabalho, condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e situacionais (variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade... de eventos que interferem na atividade de trabalho);
- O mal-estar no trabalho é um objeto de natureza eminentemente humana que se origina das contradições vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho; portanto, não tem sentido, nessa abordagem, falar em “mal-estar organizacional” ou “mal-estar das organizações” e outras variantes;
- O mal-estar no trabalho não é uma doença ou enfermidade ocupacional que acomete os indivíduos, mas é um risco ou uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza as interações dos indivíduos vis-à-vis dos ambientes de trabalho; e
- A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura de emoções/humores isolados ou associados de mal-estar no trabalho delineiam um cenário resultante de ausência de qualidade de vida no trabalho e, desta forma, aumentam o risco de ocorrência de diversos indicadores críticos que repercutem negativamente sobre os indivíduos, o funcionamento das organizações e a sociedade.

As representações de mal-estar no trabalho (prevalência de afetos negativos) e de bem-estar no trabalho (prevalência de afetos positivos), segundo Ferreira (2017), constituem os polos de um continuum de referência teórica para o diagnóstico de QVT.

2. Mal-Estar no Trabalho: O que pensam os Trabalhadores do CNPq?

Tanto em 2010 quanto em 2015, a pesquisa realizada no CNPq foi efetuada por meio da aplicação online de um questionário contendo questões abertas e fechadas (associadas a escalas do tipo Likert de 0 a 10). Os resultados aqui apresentados tratam da questão aberta “Quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais mal-estar é...”. Responderam a essa questão 512 trabalhadores do CNPq, incluindo servidores, cedidos, estagiários e terceirizados. Tal quantitativo representa 42,8% do total de trabalhadores do CNPq ativos quando da coleta de dados. Considerando um intervalo de confiança de 98%, uma amostra representativa de todo o CNPq à época da coleta de dados seria de 352 respondentes, dado que havia 1.196 trabalhadores, no total, demonstrando a representatividade da amostra da pesquisa para a organização como um todo.

Os dados em forma de texto coletados, nessa questão, foram tratados por meio do software Iramuteq, e visaram, basicamente, revelar quais são as principais categorias de conteúdo comum a todos os respondentes quando eles responderam à pergunta indutora (quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais mal-estar é...). Desta forma, foi possível resumir todas as respostas em núcleos temáticos de conteúdo que demonstram empiricamente quais as representações que os respondentes têm sobre as fontes de mal-estar percebidas no trabalho no CNPq. A Figura 1 apresenta os resultados da pesquisa feita em 2015¹.

Os resultados demonstram que a caracterização do mal-estar pelos trabalhadores do CNPq se fundamenta, basicamente, em quatro núcleos temáticos: “desvalorização e tratamento desigual” (33% do discurso produzido); “gestão deficiente do trabalho” (32% do discurso produzido); “desconforto no ambiente de trabalho” (23% do discurso produzido); “local distante e de difícil acesso” (12% do discurso). Os resultados mostram uma distribuição percentual equilibrada entre dois núcleos temáticos que são a “gestão deficiente do trabalho” (32%) e o “desconforto no ambiente de trabalho”. Tais núcleos representam quase 2/3 da produção de discurso referente às fontes de mal-estar no trabalho. Isto revela uma importante contribuição para se compreender fatores que estão na origem da falta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq.

¹ Os percentuais informam quanto do discurso total, produzido por todos os respondentes, girou em torno daquela categoria de conteúdo e não correspondem ao total de pessoas que responderam à pergunta (N=512).

Figura 1. Fontes de Mal-Estar no Trabalho no CNPq (2015)

Diferentemente dos núcleos temáticos de conteúdo, constatados nas questões sobre QVT e bem-estar no trabalho, observam-se aqui resultados reveladores do “avesso” da QVT. Tais resultados evidenciam que os anseios por uma QVT desejada pelos trabalhadores do órgão estão sendo comprometidos/ameaçados. Cabe salientar tal qual foi assinalado quanto às fontes de bem-estar no trabalho que, ao mesmo tempo em que esses resultados sugerem uma forte prevalência dessas percepções de mal-estar no CNPq, eles também mostram que esse fato não se aplica igualmente a todas as áreas do órgão, podendo haver áreas, setores, unidades localizadas aonde as fontes de mal-estar são outras ou, até mesmo, haja a prevalência de bem-estar. Sobre as questões relacionadas às diferenças de percepções de respostas em função de área, lotação, diretoria, cargo, entre outras, é mister a consulta ao relatório final da pesquisa, disponibilizado pelo CNPq. Mas, quando os respondentes falavam sobre os núcleos temáticos de mal-estar no trabalho, do que falavam precisamente?

No que tange à “desvalorização e tratamento desigual” (33% do discurso produzido), os respondentes destacam que percebem o ambiente de trabalho no CNPq como sendo um contexto que necessita de uma real valorização e um tratamento mais equitativo. Algumas falas típicas dos respondentes, escolhidas como tal pelo software de análise de dados, ilustram esse núcleo temático, por exemplo: “Desvalorização das áreas técnicas em relação às áreas meio”; “A desvalorização do meu trabalho e a falta de comprometimento de alguns colegas.”; “Saber que sou um elemento descartável que se usa e depois descarta, pois é assim que muitos colaboradores são tratados. Se você faz 10 coisas certas, não recebe nem um elogio, mas, se comete um erro, ouve mil críticas.”; “A inferioridade do estagiário comparado ao menor aprendiz. Os estagiários trabalham 6h por dia, enquanto os menores aprendizes trabalham 4h e recebem um salário maior com benefícios adicionais.”; e “Saber que mesmo que dê o seu máximo, nunca vai ser reconhecido por ser colaborador e ver também que a diferença de tratamento entre servidores e colaboradores, ocorre em vários outros aspectos.”.

No que concerne à “gestão deficiente do trabalho” (32% do discurso produzido), os participantes do diagnóstico percebem o ambiente de trabalho, no CNPq, como sendo um contexto que necessita de um modelo de gestão do trabalho mais humanizado. Os resultados mostram algumas falas emblemáticas dos respondentes, escolhidas como tal pelo software de análise de dados, que exemplificam esse núcleo temático, por exemplo: “A cobrança exacerbada de atribuições que não são de competência de meu serviço, a distorção das ordens dadas pelas hierarquias superiores que chegam até o nível operacional com viés. No fim somos tachados de incompetentes o tempo todo.”; “A desorganização em termos de prioridade para execução das tarefas, isto é, todas são prioritárias e não acontece um planejamento para organizar nada.”; “A dificuldade de comunicação interna, faz a resolução de qualquer problema que saia do trivial ficar muito complicada, principalmente quando envolve alguma ação a ser executada pela informática.”; “O nível de repetitividade do trabalho que não exige grandes conhecimentos para execução e excesso de personalismo nas atribuições.”; e “A comunicação entre chefia e equipe é mínima.”.

Quanto ao núcleo temático “desconforto no ambiente de trabalho” (23% do discurso produzido), os respondentes chamam a atenção para aspectos bem específicos que comprometem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no contexto do CNPq. As falas que são representativas desse núcleo, escolhidas como tal pelo software de análise de dados, permitem uma visibilidade aos aspectos mencionados: “Calor, ar condicionado desligado para economizar, cadeiras desconfortáveis para quem passa o dia todo sentado, as baias são muito próximas e não temos privacidade para falarmos ao telefone com as instituições parceiras.”; “O calor causado pelo desligamento do ar condicionado... a temperatura fica insuportável, aqui chega a 31°.”; “As impressoras são alugadas, não temos total acesso a elas. Fomos desconectados da impressora colorida e as folhas de papel reciclado são horríveis.”; “Não há opções de restaurantes por perto, engordei 25 kilos por almoçar e lanchar pão e refri.”; e “A falta do ar condicionado numa sala com 60 pessoas.”.

E, finalmente, o conteúdo do núcleo temático “local distante e de difícil acesso” (12% do discurso) evidencia as dificuldades vivenciadas pelos respondentes quanto à localização geográfica do CNPq. Nesse sentido, algumas falas, escolhidas como tal pelo software de análise de dados, são bem ilustrativas do conteúdo desse núcleo: “A distância entre onde moro e o órgão. Quando era no plano piloto era muito bom, mas hoje, tenho de pegar duas conduções, ou seja, as vezes são até cinco ônibus por dia, sem contar o tempo que gastamos para chegar ao órgão.”; “A distância que tenho que percorrer de casa ao trabalho, principalmente pelo absurdo de gasolina que gasto mensalmente, mais de 1000 reais, sem contar as despesas com manutenção do veículo.”; “A distância da minha casa e o isolamento do prédio.”; “A distância a percorrer e falta de transporte público satisfatório.”; e “A localização do prédio de difícil acesso via transporte público e sem alimentação e serviços próximos a uma distância possível de ser feita a pé.”.

Esses são os aspectos estruturantes das causas de mal-estar no trabalho na percepção dos trabalhadores do CNPq. Mais do que resultados concretos sobre a

realidade de quem trabalha no CNPq vivencia, no que diz respeito ao mal-estar, tais resultados apontam importantes parâmetros que devem balizar as práticas de gestão no órgão. O desafio consiste em eliminar e/ou atenuar as fontes de mal-estar no trabalho, manifestas como meio seguro para criar as condições mais propícias para a promoção da efetiva Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Mas, quais são os significados desses resultados e como eles se parecem ou se diferenciam dos resultados da pesquisa de 2010? Essas questões serão respondidas a seguir.

3. Mal-Estar no Trabalho no CNPq: Cotejando Resultados

Globalmente, os resultados relativos ao mal-estar no trabalho, no diagnóstico realizado em 2015, forneceram bases empíricas para uma comparação com aqueles obtidos quando da aplicação da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em 2010. Quais são os aspectos convergentes e divergentes quando se coteja os dois resultados? A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos nas duas aplicações.

Tabela 1. Fontes de Mal-Estar no Trabalho no CNPq (2010 e 2015)

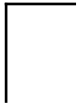
	Quando penso no meu trabalho no CNPq, o que me causa mais mal-estar é...	
	Resultados de 2010	Resultados de 2015
Categorias de Conteúdo (% do discurso produzido)	Estilo de gestão (35%) Dificuldade de relacionamento, falta de reconhecimento e perspectivas de crescimento profissional (26%) Sobrecarga de trabalho (16%) Condições inadequadas de trabalho (11%) Ausência de mal-estar (12%)	Desvalorização e tratamento desigual (33%) Gestão deficiente do trabalho (32%) Desconforto no ambiente de trabalho (23%) Local distante e de difícil acesso (12%)

É pertinente assinalar que as fontes de mal-estar no trabalho, identificadas pelos respondentes, demonstram inequívoco alinhamento com o que aponta a literatura da área que aborda as questões inerentes a emoções, humores e afetos. Na prática, as dimensões empíricas de conteúdo encontradas com base nas respostas dos participantes operacionalizam os conceitos de mal-estar, humores, afetos, felicidade, dando nomes claros aquilo que, na literatura científica da área, algumas vezes aparece como sendo encoberto ou de difícil observação (sentimentos, humores, afetos, etc). Embora, tal alinhamento esteja presente, o CNPq, de fato, conta com resultados que são peculiares com a realidade do órgão quando da coleta de dados.

De entrada, o cotejamento mostra que a questão da gestão permanece sendo uma importante fonte de mal-estar no trabalho. E trata-se, conforme foi salientado no capítulo 9 “Práticas de Gestão”, um fator estratégico para a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O modo de gerir a organização e o trabalho é central para a proteção da saúde dos trabalhadores. Os dois resultados obtidos, em 2010 e 2015, revelam um certo equilíbrio no percentual da produção de discurso. Outro fator que

aparece nos resultados dos dois diagnósticos diz respeito às condições de trabalho. Mas chama a atenção o fato de que, no diagnóstico de 2015, tal preocupação aparece de modo mais significativo na fala dos respondentes, ou seja, em 2010 = 11% e em 2015 = 23%. Tal resultado deve ser examinado com base nos resultados do fator “Condições de Trabalho – CT” da parte quantitativa do IA_QVT, posto que em todas as variáveis houve uma percepção mais positiva (ex. espaço físico) em 2015, mas, em contrapartida, na parte da questão de mal-estar no trabalho, ele se manifesta de modo mais negativo em 2010. Tal discrepância autoriza a hipótese de que, certamente, podem ser outras variáveis que estão influenciando uma avaliação negativa ou, ainda, lotações e contextos de trabalho específicos onde tal avaliação se manifesta. Além disso, a questão da localização do novo prédio, segundo os respondentes, é distante e de difícil acesso, gerando cerca de 12% do discurso sobre o mal-estar no trabalho. Por fim, constata-se também certa sintonia em ambos os resultados, no que tange às questões de “falta de reconhecimento” (em 2010) e “desvalorização” (em 2015). Embora, sejam terminologias distintas, ambas guardam certa sintonia.

O CNPq e seus dirigentes e gestores, especialmente estes últimos que atuam no campo de gestão com pessoas, encontram nos resultados da questão de mal-estar no trabalho inestimável subsídio para orientar o processo de reconcepção de política e de programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), para o órgão. Eliminar ou, quando não for possível, atenuar o processo de produção de tais fontes de mal-estar no trabalho é uma tarefa fundamental para que o contexto de trabalho seja saudável e produtor, tanto de bem-estar no trabalho quanto de efetividade organizacional, para que o CNPq operacionalize a sua missão institucional.



XVI. Comentários e Sugestões dos Participantes do Diagnóstico de 2015

135

Tânia Gomes Figueira, Ilíada Muniz Lima, Patricia Amelia Olano Morgantti

Neste capítulo, são abordados os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), concernentes à questão aberta “comentários e sugestões” dos respondentes. Ao final do capítulo, apresentam-se os dois resultados obtidos nos diagnósticos realizados, em 2010 e 2015. Tal quadro permite avaliar o que pode ter mudado, na concepção dos trabalhadores do CNPq, sobre quais aspectos ou questões eles resolveram se manifestar no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

1. Comentários e Sugestões: Convite à Livre Expressão

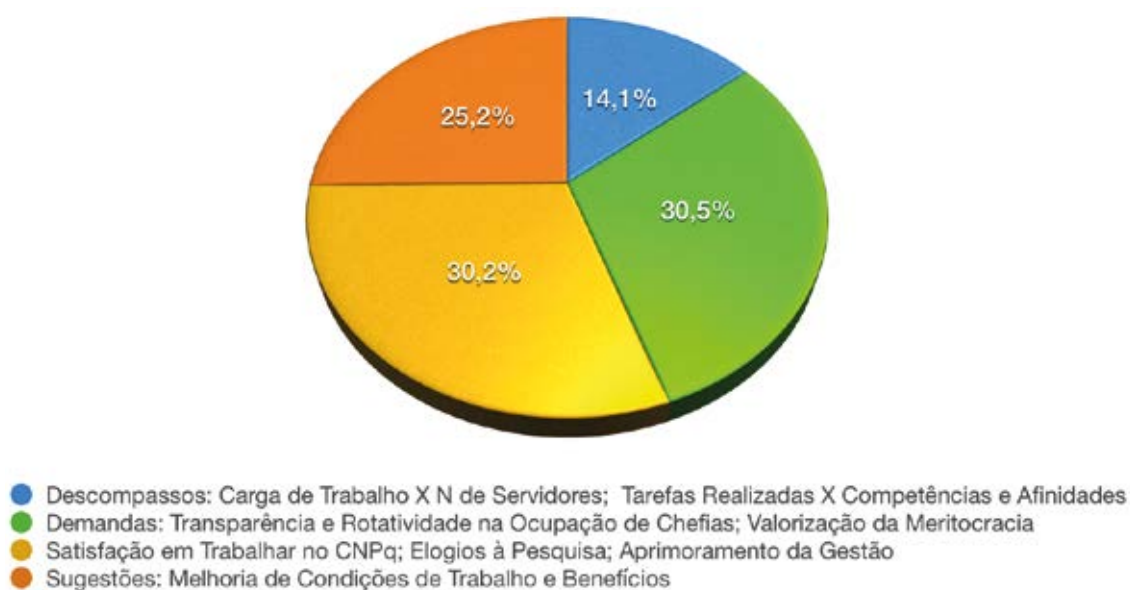
Preliminarmente à apresentação dos resultados do diagnóstico da questão aberta “comentários e sugestões”, cabe destacar a sua importância metodológica no contexto do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Ela ocupa um lugar estratégico para conhecer o que pensam os respondentes para além dos fatores e questões que integram o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). A presença de “comentários e sugestões” no diagnóstico de QVT visa resolver uma velha e conhecida queixa de participantes de pesquisa em ciências humanas que pode ser expressa em falas do tipo: “Até achei a pesquisa interessante, mas havia algumas questões/assuntos que gostaria muito de ter tratado/falado, mas que não havia espaço ou lugar de onde fazê-lo no questionário. Uma pena! Lastimável!”. A presença, portanto, dessa questão no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) tem sido muito estratégica para enriquecer os dados empíricos da pesquisa em QVT, agregando informações que ajudam a melhor entender o “olhar” dos trabalhadores.

Um balanço dos diversos diagnósticos já realizados em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no setor público brasileiro, pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), mostra que a questão “comentários e sugestões” tem produzido resultados que concernem conteúdos referentes: às demandas e reivindicações diversas; às queixas já manifestadas em itens ou questões do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT); ao reconhecimento da importância e validade do diagnóstico e do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a organização; à descrença quanto aos desdobramentos e à continuação do projeto no pós-diagnóstico. Trata-se, portanto, de uma oportunidade valiosa para o respondente se manifestar sobre uma diversidade de assuntos, avaliados como importantes no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

2. Livre Expressão dos Participantes do Diagnóstico no CNPq: Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso

Responderam à questão “comentários e sugestões” 433 participantes, representando 36,20% da população e 66,61% dos participantes. Tal resultado pode ser considerado bastante significativo em se tratando de questão aberta em pesquisa desta natureza. O tratamento das respostas dos participantes, feito com o uso do IRAMUTEQ, produziu os resultados apresentados na Figura 1. Ela apresenta os quatro núcleos temáticos estruturadores do discurso dos participantes.

Figura 1. Comentários e Sugestões, Diagnóstico de QVT (2015)



Os resultados demonstram que os participantes usaram o espaço de livre expressão para se manifestarem sobre distintos temas: “Demandas: Transparência e Rotatividade na Ocupação das Chefias; Valorização da Meritocracia” (30,5%); “Satisfação em Trabalhar no CNPq; Elogios à Pesquisa; Aprimoramento da Gestão” (30,2%); “Sugestões: Melhoria de Condições de Trabalho e Benefícios” (25,2%); e “Descompassos: Carga de Trabalho X Número de Servidores; Tarefas Realizadas X Competências e Afinidades” (14,1%). Os resultados mostram uma distribuição percentual equilibrada entre esses dois núcleos temáticos “Demandas: Transparência e Rotatividade na Ocupação das Chefias; Valorização da Meritocracia” (30,5%); “Satisfação em Trabalhar no CNPq; Elogios à Pesquisa; Aprimoramento da Gestão” (30,2%). Tais núcleos representam quase 2/3 da produção do discurso referente aos “comentários e sugestões” e expressam representações distintas concernentes à satisfação (ex. elogio à pesquisa) e às demandas específicas (ex. valorização da meritocracia). Uma análise “mais de perto” no que consiste as falas constituintes de cada núcleo temático, permite compreender mais concretamente do que falam os participantes do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq.

As verbalizações representativas que ilustram o conteúdo do núcleo temático “Demandas: Transparência e Rotatividade na Ocupação das Chefias; Valorização da Meritocracia” (30,5%) são as seguintes: “É preciso considerar a experiência, formação e capacidade gerencial no preenchimento dos cargos de chefia e não apenas indicação pessoal do superior.”; “Sinto falta de parâmetros objetivos para definição das chefias. E percebo que a “prata da casa” é desvalorizada, pois são trazidos gestores de fora do órgão que não demonstram competências superiores aos profissionais já existentes na casa. Isso causa desmotivação em diversos servidores, que não possuem perspectivas de crescimento na casa, mesmo que possuam conhecimentos e habilidades suficientes para ocupar determinados cargos.”; “Falta rotatividade em cargos de gerência. Alguns se acham donos dos cargos de direção e assessoramento.”; e “Deve haver uma reflexão em relação ao reconhecimento por mérito e não por amizades.”. Esse resultado indica, sobretudo, a importância dada pelos servidores ao processo de seleção dos gestores. Em certa medida, os aspectos evocados se inscrevem no campo relativo à necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais no setor público (Rocha Neto, 2003; Ruas, 2005; Moura & Bittencourt, 2006).

Por sua vez, as verbalizações representativas que ilustram o conteúdo do núcleo temático “Satisfação em Trabalhar no CNPq; Elogios à Pesquisa; Aprimoramento da Gestão” (30,2%) são as seguintes: “Faço o que gosto. Já executo esse trabalho há muito tempo. Só tenho a agradecer primeiramente a Deus e às pessoas que confiam em mim.”; “O CNPq é um lugar bom de se trabalhar, mas o tratamento desigual quanto a horários e tarefas a realizar é um dos maiores problemas. Alguns não fazem nada, trabalham pouquíssimas horas, enquanto outros têm muito trabalho a fazer.”; “Parabéns pela pesquisa. Isso nos dá liberdade de falarmos através desta pesquisa o que representa o órgão em nossa vida. Em particular o CNPq, minha fonte de sobrevivência. Amo esse lugar e o meu serviço.”; “Gostaria que a instituição oferecesse oportunidades para todos sem discriminação.”; e “Uma sugestão é não ter pressão excessiva por parte dos superiores.”. Esses resultados indicam tanto a satisfação com o projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no órgão, quanto à necessidade de reversão das práticas gerenciais inadequadas para a promoção do bem-estar no trabalho. Tais resultados estão alinhados com as críticas referentes às novas modalidades de gestão do trabalho – características de uma perspectiva neoliberal – focadas em resultados, permeadas pela relação paradoxal entre o prazer e a angústia, a autonomia e o controle, o reconhecimento e a rejeição, as gratificações e as sanções, a liberdade num universo restrito, confirmando outros estudos (Davezies, 2012; Gaulejac, 2012; Le Goff, 1999; Petersen & Willig, 2004; Renault, 2000).

Quanto ao núcleo temático “Sugestões: Melhoria de Condições de Trabalho e Benefícios” (25,2%), as falas representativas são as seguintes: “Sugiro que criem mais possibilidades para cumprirmos nossa carga horária, como por exemplo, home office que já é feito por diversos órgãos federais, inclusive CGU.”; “Um transporte próprio para o órgão. Exemplo: um ônibus para os funcionários saindo da rodoviária direto para o órgão em horários de entrada e saída.”; “Sugiro instalação de umidificadores de ar, melhorias na lanchonete e restaurante e local para que os trabalhadores

possam descansar no horário de almoço, visto que não há para onde ir durante esse horário e acabamos por ficar em nossas próprias mesas esperando o tempo passar. Isso gera desgaste tanto mental quanto físico.”; “Não temos restaurante e lanchonete bons e somos obrigados a almoçar e lanchar o que eles oferecem.”; e “Gostaria que os colaboradores tivessem acesso ao serviço médico, clínica médica e dentista.”.

Finalmente, quanto ao núcleo temático “Descompassos: Carga de Trabalho X Número de Servidores; Tarefas Realizadas X Competências e Afinidades” (14,1%), as falas representativas são as seguintes: “Trabalhar de fato com a gestão de competências e não ter apenas uma área com essa denominação.”; “Estamos cada dia mais nos aproximando de uma gestão que lembra um banco acadêmico. Somos bancários acadêmicos. Praticamos o “cumpra-se”: criatividade praticamente zero.”; “Nos últimos doze meses o setor perdeu sete servidores efetivos sem nenhuma reposição e há previsão de aposentadoria de outros quatro servidores. Nesse sentido, a situação é grave pelo acúmulo de tarefas que são repassadas aos servidores restantes, o que impede que o trabalho seja realizado com melhor qualidade.”; e “Serviços e atividades desnivelados, com alta carga e pouca mão de obra em alguns setores; com sobrecarga de serviço. Falta de acompanhamento por parte dos recursos humanos das políticas, do escopo e das atribuições de trabalho.”. Tal resultado ratifica a necessidade urgente de recompor o contingente de pessoal do CNPq e de se efetivar a gestão por competências na instituição. Reencontra-se aqui, em certa medida, uma crítica ao ideário corporativo de se produzir “mais com menos”, ou seja, maior produção com menor contingente, menor tempo e menor custo, mediante a implantação de formas supostamente enxutas de gestão e organização do trabalho, incrementadas pelas tecnologias computacionais de alta velocidade que geram, entre outros efeitos, a intensificação e maior densidade de trabalho (Costa, Lacaz, Jackson Filho, & Vilela, 2013; Ferreira, 2001; Pina, 2012).

Alguns dos resultados nesta parte do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são também indicadores do processo de intensificação do trabalho que tem potencializado a ocorrência de acidentes, do adoecimento e de mortes de trabalhadores em vários países (Chagas, Salim, & Servo, 2011; Costa et al., 2013). É sabido que nesse contexto crítico de risco permanente para a saúde, os trabalhadores buscam construir estratégias diversas (ex. de defesa) para eliminar e/ou atenuar os desgastes e as vivências de mal-estar no trabalho. Nem sempre tais estratégias são eficazes, e a ansiedade, o medo e os desgastes físicos e mentais vão se acumulando, configurando quadro típico dos casos de “síndrome de burnout” (Bernardo, Seligmann-Silva, Maeno, & Kato, 2011; Mendes, 2007).

3. Comentários e Sugestões: Cotejando Resultados

Globalmente, os resultados relativos aos “comentários e sugestões” no diagnóstico realizado em 2015 forneceram bases empíricas para uma comparação com aqueles obtidos quando da aplicação da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em 2010. Quais são os aspectos convergentes e divergentes quando se coteja

os dois resultados? O Quadro 1 apresenta os resultados obtidos nas duas aplicações

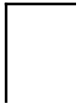
139

Quadro 1 - Resultados obtidos em 2010 e em 2015.

	Comentários e Sugestões	
	Resultados de 2010	Resultados de 2015
Categorias de Conteúdo (% do discurso produzido)	Participação nas Decisões e Continuidade das Ações (50,15%). Expectativas: Qualidade de Vida no Trabalho (32,72%). Contratação, Benefícios e Discriminação dos Terceirizados (17,13%).	Demandas: Transparência e Rotatividade na Ocupação das Chefias; Valoração da Meritocracia (30,5%). Satisfação em Trabalhar no CNPq. Elogios à Pesquisa. Aprimoramento da Gestão (30,2%). Sugestões: Melhoria de Condições de Trabalho e Benefícios (25,2%). Descompassos: Carga de Trabalho X N de Servidores; Tarefas Realizadas X Competências e Afinidades (14,1%).

De entrada, o cotejamento das pesquisas de 2010 e 2015 evidencia resultados bem distintos tanto nos temas quanto no peso percentual dos núcleos temáticos estruturados do discurso dos respondentes. As ênfases dos respondentes são distintas nos dois períodos, por exemplo, em 2010 a “continuidade das ações” e 2015 a “transparência e rotatividade na ocupação das chefias”.

Os resultados encontrados na questão “comentários e sugestões” reforçam a necessidade de reformulação da Política e do Programa de QVT da Instituição para atendimento das demandas aqui expressas. Nesse sentido, é vital superar o contexto organizacional crítico caracterizado pelo descompasso entre o aumento da demanda de tarefas e o número cada vez mais restrito de pessoal que pode contribuir, para os casos de afastamentos por motivo de saúde encontrados no órgão. Trata-se de um cenário típico de intensificação do trabalho (ex. a sobrecarga induz à aceleração do ritmo de trabalho) que vem sendo descrito na literatura (Chagas et al., 2011; Costa et al., 2013; Ferreira, 2001; Pina, 2012). Nesse caso, cabe registrar que a Coordenação-Geral de Recursos Humanos tem envidado esforços para a autorização de concurso público e implementado projetos para a melhoria da gestão, os quais foram viabilizados por meio de parceria CNPq/Unesco, são eles: “ações de mapeamento de processos e de competências” e o “dimensionamento da força de trabalho”.



XVII. Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq

141

Alice Queiroz Silva, Natalia Almeida Tostes

1. Introdução

Atualmente, a busca pela melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) já faz parte da agenda de discussão da área de gestão de pessoas das organizações públicas e privadas. Apesar da importância da QVT vir aumentando, recentemente, as práticas para assegurá-la ainda não avançaram na mesma medida. O uso de práticas assistencialistas para promover a QVT é bastante comum dentro das organizações (Ferreira, 2006), uma vez que, atualmente, não existem modelos teórico-metodológicos científicos de QVT difundidos para auxiliar nessa tarefa. A falta desses modelos acaba por privilegiar costumes que não utilizam um diagnóstico que abranja toda a população de uma organização, para a confecção de programas (planos formais de ação) e políticas (conceito, valores e diretrizes formais), de Qualidade de Vida no Trabalho, o que seria um primeiro passo para a construção de práticas preventivas de QVT (Ferreira, 2013).

Segundo Paschoal e Medeiros (2015), o interesse das organizações por estratégias que valorizem seu ativo humano e compatibilizem seu bom desempenho, satisfação e bem-estar vêm crescendo. Os autores afirmam que a importância das ações em QVT é reconhecida pelos gestores de pessoas e profissionais de Recursos Humanos. Contudo, conforme declara Ferreira (2011), para que as ações tenham os resultados esperados, é necessário que sejam fruto de construção conjunta e que existam: (a) uma política de caráter sustentável; e (b) um programa que seja efetivamente implementado pela organização.

Alinhado a essa proposta, o CNPq reformulou, com base no diagnóstico de QVT realizado, a Política e o Programa de QVT. Este capítulo destaca, portanto, os produtos reformulados – Política e Programa de QVT – bem como as principais referências utilizadas para sua construção.

2. Contextualização Teórica

Como já foi abordado anteriormente, ainda hoje há predominância de ações de QVT baseadas no imprevisto e de cunho assistencialista. Migrar da cultura do assistencialismo e da remediação para ações preventivas de mal-estar, promotoras de bem-estar e sustentáveis, requer recursos e ferramentas adequados para que se

produzam os efeitos desejados. Assim, destaca-se como fundamental a reformulação da Política e Programa de QVT, a fim de que as práticas em QVT sejam elaboradas e implantadas formalmente e integralizadas à estratégia do CNPq, de acordo com as reais necessidades dos trabalhadores e do órgão e adquiram caráter institucional, não devendo ser abandonadas ou modificadas a cada mudança política que ocorra. De acordo com Ferreira (2011, pp. 225-226), o conceito de política no âmbito da QVT “expressa a concepção, os princípios e as diretrizes que orientam as práticas de gestão organizacional e do trabalho na organização (...) constitui um objeto organizacional de sustentabilidade socialmente referenciado”. O autor afirma que, quando a política de QVT é fundamentada na percepção dos trabalhadores, ela possui caráter sustentável, uma vez que é institucionalizada, normatizada e incorporada ao planejamento estratégico da organização, possuindo recursos financeiros e estrutura operacional próprios. A política de QVT é formada pela concepção (conceito) de QVT (advinda dos resultados da questão aberta feita aos participantes), pelos fundamentos (normativos internos, externos e legais que justificam sua existência) e por princípios (valores) que direcionam as práticas de gestão de QVT da organização e, independentemente de mudanças nas gestões, ela deve ser permanente e condizer com os resultados do diagnóstico de QVT.

Com base em um diagnóstico de QVT embasado nas percepções dos trabalhadores, é possível detectar elementos importantes para sua promoção (Ferreira, 2011). Daniel, Andrade e Pacheco (2012) afirmam que a concepção de QVT de uma organização precisa ser moldada a partir da visão dos trabalhadores sobre quais são as fontes de bem-estar e de mal-estar provenientes do trabalho. Nesse contexto, a política de QVT deve ser norteadada pelos princípios da Qualidade de Vida no Trabalho e os valores disseminados pela cultura organizacional.

A partir da definição da política de QVT específica para o contexto analisado, faz-se necessária a elaboração de um programa de QVT, o qual estabelecerá as práticas e ações em QVT tendo como base os resultados do diagnóstico e a política elaborada. O programa de QVT é composto tendo por base o método 5W1H de planejamento, definindo projetos que são constituídos por ações a serem feitas, prazos, responsáveis e indicadores de monitoramento. Assim como a política, o programa de QVT também deve ser institucionalizado e fazer parte do planejamento estratégico da organização, possuindo previsão orçamentária e estrutura operacional próprias para o seu desenvolvimento, com limite temporal definido (Ferreira, 2011; Daniel, et al, 2012).

A seguir, serão apresentados os principais resultados da Política e do Programa

3. Resultados – Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq

Para a confecção da minuta de Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PPQVT), foi conduzida, nos dias 30 e 31 de março de 2016, uma oficina com a participação de 21 membros do CNPq, entre eles efetivos e terceirizados.

O grupo foi dividido em subgrupos tendo por base os produtos que deveriam ser gerados ao final do encontro: Conceito de QVT; Fundamentos que justifiquem a existência do PPQVT; Valores norteadores das práticas de gestão de QVT da organização; Organização do Trabalho e Práticas de Gestão; Reconhecimento e Crescimento Profissional e Uso da Informática; e Promoção da Saúde. Após análise, dos resultados do diagnóstico e discussão de práticas e ações concernentes a cada tema, foi elaborado documento único que compôs a primeira proposta de Política e de Programa de QVT, no CNPq, exposto a seguir:

Política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq

Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	A Qualidade de Vida no Trabalho é um preceito de gestão organizacional humanizada que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas direcionadas ao reconhecimento no trabalho, valorização pessoal e crescimento profissional, associadas às condições adequadas, acessíveis e inclusivas de trabalho, às relações socioprofissionais harmoniosas, ao suporte organizacional, ao sentimento de utilidade social e que contribuem para a promoção do bem-estar coletivo e o alcance da missão organizacional do CNPq.
Valores da Política de Qualidade de Vida no Trabalho	Ambiente social e de condições de trabalho saudáveis, acessíveis e inclusivos. Estímulo à qualificação e efetividade na gestão, permitindo o reconhecimento e valorização do trabalho de maneira a promover o crescimento profissional em um ambiente calcado na meritocracia. Relações dentro do CNPq pautadas pela urbanidade e respeito mútuo entre todos os agentes públicos, na busca permanente de uma gestão colaborativa. A valorização dos servidores, terceirizados, estagiários e menores-aprendizes é fundamental para alcançar tais objetivos. Neste cenário, incentiva-se a inserção efetiva no ambiente de CT&I dos diversos agentes públicos envolvidos no cumprimento da missão institucional confiada ao CNPq. Busca de resultados institucionais sempre considerando o bem-estar no trabalho.
Marco Legal da Política de Qualidade de Vida no Trabalho	Constituição Federal de 1988: estabelece, em seu texto, princípios e garantias individuais e coletivas sobre direitos sociais e do trabalhador a serem respeitados por todos os membros da federação.

Marco Legal da Política de Qualidade de Vida no Trabalho	Lei 13.146/2015 - Lei Brasileira de Inclusão, que internaliza as normas da Convenção sobre o direito da pessoa com deficiência ratificada no Brasil, como emenda constitucional e promulgada pelo Decreto 6.949/2009. Destacam-se os seguintes artigos da referida Lei: Art. 34: "A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas"; e Art. 35: "É finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho".
	Decreto 6.883/2009, que dispõe: Art. 2: "O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo"; e Art. 3: " Promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho". Decreto 6856/09, que dispõe: Art. 2: "A realização de exames médicos periódicos tem como objetivo, prioritariamente, a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais".
	Declaração da Organização Internacional do Trabalho (97ª reunião, 2008), que versa sobre "justiça social para uma globalização equitativa" e orienta a agenda do governo brasileiro sobre o "trabalho decente", que, por sua vez, recomenda a "identificação de mecanismos e desenvolvimento de ações voltadas à garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável".
	Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde (1995) que conceitua Qualidade de Vida como sendo "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações". Acórdão do Tribunal de Contas da União 3023, de 2013, que avalia a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.
	Portaria nº 1.261 (5 de maio de 2010, Art. 2º, XVII) da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que orienta sobre a importância de se privilegiar programas de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.
	Portaria normativa nº 03, de 25 de março de 2013, que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
	Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho - realizada no CNPq em 2010 e 2015 - com o objetivo de conhecer a percepção global dos servidores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com base nas representações que estes manifestam sobre o bem-estar e mal-estar no contexto de trabalho.
	Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) que estabelece entre os seus princípios e diretrizes: "buscar a melhoria contínua dos processos de TI"; e "promover o alinhamento entre objetivos e ações de TI e as diretrizes e metas estratégicas da organização".
	O documento "Planejamento Estratégico do CNPq 2025" que apresenta o Mapa Estratégico Institucional, listando especificamente os objetivos estratégicos 17 e 18, no que tange à gestão de pessoas, respectivamente: "promover, capacitar e valorizar pessoas de forma continuada" e "atuar para o fortalecimento das carreiras de C,T&I".

Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq

145

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Organização do Trabalho e Humanização de Práticas de Gestão	Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica	Desenvolver uma agenda de gestão para a instituição. Assessorar a Direção nas decisões sobre questões estratégicas, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Diretrizes do CNPq e Orçamento, em conformidade com normativos e legislação.	4 meses	Representantes da CGERH, do Gabinete da Presidência, da CGETI e das Diretorias.	Comitê criado e em funcionamento.
	Gestão de Processos	Criar Grupo de Trabalho de áreas múltiplas para mapeamento e posterior descrição das rotinas e padrões de trabalho de cada área. Redimensionar o efetivo de pessoal para possibilitar jornada flexível de seis horas e implementação de home-office.	Fluxo contínuo	CGERH	GT criado Padrões estabelecidos, rotinas descritas e processos melhorados. Horário corrido e home-office implementados
	Desenvolvimento em Competências Gerenciais	Promover a formação continuada de gestores e potenciais gestores. Capacitar os gestores e potenciais gestores de modo a valorizar as competências individuais e coletivas, considerando o bem-estar das pessoas, a fim de alcançar os objetivos estratégicos da instituição.	Fluxo contínuo	CGERH	Número de cursos realizados por ano. Número de alunos formados por ano.
	Acompanhamento e Avaliação de Desempenho	Utilizar melhor a ferramenta de Plano de Trabalho já disponibilizada no Sistema de Avaliação de Desempenho (acompanhamento das tarefas por meio do Diário de Bordo). Designar como responsabilidade das chefias imediatas a administração dos prazos dos processos de trabalho no E-fomento, de modo que possam subsidiar o seu cumprimento com qualidade no trabalho e bem-estar dos servidores. Rediscutir e repactuar com os servidores a forma de alerta sobre o atendimento aos prazos. Compartilhar informações em tempo hábil para a execução do trabalho de forma eficiente.	6 meses	CGERH, CGETI e Diretorias	Uso aprimorado do Diário de bordo de cada servidor. Plano de Desenvolvimento Gerencial elaborado e implementado. Proposta elaborada e implementada sobre a forma de alerta do atendimento dos prazos.
	Criação da Diretoria de Gestão de Pessoas	Humanizar as práticas de gestão de pessoas do CNPq. Priorizar a gestão de pessoas no CNPq	1 ano	Presidência	Diretoria criada.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Democratização de Acesso a Cargos	Definir e divulgar critérios/ competências/ formação para acesso democratizado a cargos de chefia/ coordenações técnicas de modo transparente e com periodicidade definida. Formalizar em Resolução Normativa a recomendação da Comissão Interna de Carreira acerca da priorização de servidores da casa para a ocupação dos cargos DAS 1, 2, 3 e 4 e o da Diretoria 1; Escolher o Presidente do CNPq por meio de Comitê de Busca, em cuja composição deverá constar um servidor do CNPq, similar à seleção realizada nos institutos de pesquisa do MCTIC.	12 meses	CGERH, Presidência e Associação dos Servidores do CNPq	RN publicada. Edital publicado. Proposta de Comitê de Busca aceita pelo MCTIC.
	Desenvolvimento de Competências	Implementar a política de capacitação dos servidores, aprovada pela Comissão Interna, democratizando o acesso à pós-graduação.	6 meses	DEX DGTI, CGERH	Política de Capacitação implementada.
	Desenvolvimento de Competências	Promover a educação continuada do servidor de forma estratégica, por meio da licença capacitação, tendo como base a evolução na carreira, mapeamento de competências e a gestão do desempenho, compatibilizando interesses institucionais e individuais. Criar cadastro de interesses e informações dos servidores para subsidiar o escalonamento das liberações para licença capacitação, por áreas, dentro do Plano Anual de Capacitação.	6 meses	CGERH	IS 009/2006 reformulada. Cadastro criado.
	Desenvolvimento de Competências	Propiciar a participação de servidores em eventos técnico-científicos de sua área de atuação, dentro do Plano Anual de Capacitação.	3 meses	CGERH	Edital anual lançado.
		Alinhar as ações de QVT à gestão por competências.	1 mês	CGERH	Ações alinhadas.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Reconhecimento e Crescimento Profissional		Articular e promover, em conjunto com o MCTIC e demais órgãos de C&T, a criação e estruturação da Escola de Governo para a área de Política, Planejamento e Gestão em Ciência e Tecnologia, conforme legislação.	12 meses	CGERH, Presidência e Associação dos Servidores do CNPq	Proposta de Criação da Escola de Governo aceita pelo MCTIC.
	Desenvolvimento de Competências	Preparar servidores para apresentar as ações/características da área a todos que nela ingressarem, tais como, menor aprendiz, estagiário, terceirizado, servidor.	3 meses	CGERH e demais Coordenações das diversas Diretorias	Material preparado e servidor designado. Normas conhecidas.
	Significado do trabalho	Definir calendário anual para divulgação dos resultados das ações fomentadas pelo CNPq, por área, para o público interno e externo. Definir e disponibilizar agenda com todas as ações das áreas do CNPq.	Ação contínua	Comunicação Social e representantes das Diretorias	Calendário e agenda publicados na intranet.
		Promover reuniões periódicas em todas as áreas do CNPq para dar <i>feedbacks</i> de ações/deliberações de instâncias superiores, de modo claro e efetivo, com a participação de todos (estagiários, terceirizados, menores aprendizes e servidores).	Ação contínua	Gestores das áreas	Reuniões realizadas.
	Gestão da Terceirização	Elaborar edital de contratação de trabalhadores terceirizados, que considere indicadores de QVT, perfil do efetivo de pessoal compatível com as necessidades específicas e os interesses institucionais do CNPq.	1 ano	CGERH e CGADM	Alcançar um índice melhor em nova pesquisa de QVT para as relações interpessoais entre terceirizados, chefias imediatas e servidores.
		Aprimorar o gerenciamento das relações interpessoais entre terceirizados, chefias imediatas e servidores. Estabelecer perfil do efetivo de pessoal terceirizado que atenda às características da lotação, do desempenho e das necessidades específicas, no CNPq. Ampliar os canais de acesso aos contratos de terceirização	1 ano	CGERH e CGADM	

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Promoção da Saúde	Acompanhamento Ergonômico	Identificar <i>in loco</i> e corrigir falhas na ergonomia nos postos de trabalho.	2 meses	COPQV/ CGERH CISSP	Redução de afastamentos no Mapeamento Epidemiológico por Doenças Osteomio-Articulares Relacionadas ao Trabalho – DORT.
	Gestão do Trabalho	Orientar chefias a distribuir melhor as tarefas; distribuir melhor o efetivo de pessoal de acordo com suas competências.	8 meses	SEGEC/COPQV/ CGERH	Melhor índice em nova pesquisa de QVT.
	Concurso Público	Solicitar, articulando com a Associação de Servidores do CNPq - ASCON e entidades de classe, e demandar realização de novo concurso público.	3 meses	CGERH	Melhor percepção de QVT em novo diagnóstico.
	Mapeamento Epidemiológico e Acompanhamento Psicossocial	Monitorar a incidência de agravos à saúde dos trabalhadores, com ênfase na participação do Exame Médico Periódico e avaliação psicossocial, como insumo para ações em prevenção de doenças e promoção da saúde.	12 meses	COPQV/CGERH	Relatório Epidemiológico e Psicossocial Anual
	Plano de Ações de Prevenção de Doença e Promoção da Saúde e Segurança	Realizar ações de prevenção de doença e de riscos para a segurança no trabalho e promoção da saúde com base nos resultados do mapeamento epidemiológico e avaliação psicossocial, considerando o alinhamento com a gestão por competências.	12 meses	COPQV/ CGERH CISSP	Quantidade de Campanhas e outros eventos Realizados Quantidade de Servidores participantes Redução/ eliminação de riscos para a segurança no trabalho
Uso da Informática	Integração da TI com os usuários	Possibilitar o acesso compartilhado a bancos de dados sobre o fomento pelas áreas técnicas e administrativas, bem como incluir treinamento para uso correto das ferramentas (OLAP, Relatórios, CNPq sistemas, E-fomento, Moodle, softwares e outros que venham a existir).	12 meses	Presidência, CGETI em conjunto com áreas técnicas e administrativas.	Acesso aos programas garantido.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Uso da Informática	Integração da TI com os usuários	Aprimorar o suporte técnico prestado pela informática com atendimento setorial no Órgão, assegurando melhor satisfação do usuário, comprovada mediante indicadores de qualidade.	6 meses	Presidência, CGETI em conjunto com áreas técnicas e administrativas	Número de chamadas abertas na TI x resolvidas. Resultados da pesquisa de avaliação da qualidade do atendimento da TI. Menor demanda para Ouvidoria e Serviço Central de Atendimento.

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Uso da Informática	Integração da TI com os usuários	Garantir confiabilidade e integridade dos dados nos diversos sistemas (segurança da informação).	3 meses	Presidência, CGETI em conjunto com as áreas técnicas e administrativas	Informações coerentes entre diferentes bases de dados
		Disponibilizar um guia completo dos fluxos dos processos executados no E-fomento de forma a possibilitar o acompanhamento e o entendimento de todas as etapas inerentes a cada um deles.	12 meses		Fluxo disponibilizado
		Garantir o acesso da área técnica ao espelho da aba dos proponentes.	12 meses		Acesso ao espelho da aba garantido
		Desenvolver e disponibilizar ferramentas que permitam a execução direta das tarefas para as quais existam delegações de competências (ex. ajuste na vigência da bolsa, cancelamento, abertura de token etc.)	12 meses		Ferramentas desenvolvidas e disponibilizadas.
		Celebrar instrumentos de cooperação técnica com instituições afins na área de CT&I, visando ao desenvolvimento de competências e a troca de experiências.	12 meses		Instrumento de cooperação técnica celebrado
		Atualizar e manter periodicamente <i>software</i> e <i>hardware</i> .	12 meses		Softwares e hardwares devidamente atualizados
		Adequar a estrutura informacional do CNPq (Plataforma Lattes, E-Fomento, Intranet e página do CNPq na Internet) aos padrões descritos no Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-MAG), do Governo Federal.	12 meses	DGTI/CGERH	Sistemas adequados ao e-MAG
		Criar Sistema Informatizado e Interligado de Gestão de Pessoas	12 meses		Sistema criado

Temática	Projeto	Objetivo	Prazo	Responsável	Indicador
Uso da Informática	Integração da TI	Garantir a participação de representante dos servidores indicado pela ASCON e representante dos servidores no Conselho Deliberativo - CD, na elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações - PDTIC e na constituição do Comitê de TI.	12 meses	Presidência / DGTI / ASCON	Participação de servidores efetivada
		Constituir Grupo de Trabalho para estruturar a gestão da Informação, vinculado ao Escritório de Processos, TI e Área de Planejamento.	12 meses	CGERH e representantes das Diretorias	Grupo de trabalho constituído

Fonte: elaborada pelas autoras.

A proposta de PPQVT acima foi então disponibilizada a todos os trabalhadores durante dois meses, como forma de consulta aberta, solicitando-lhes que fossem feitas críticas e sugestões aos documentos. A contribuição foi expressiva, com a participação ativa de servidores de diversas áreas do órgão.

4. Discussão

A versão final da política de QVT, construída pelos trabalhadores do CNPq, foi embasada nos resultados do diagnóstico realizado previamente no órgão. A concepção de QVT considerou as quatro classes temáticas encontradas na questão aberta que perguntava o que é QVT para os trabalhadores. Ela englobou o prazer no trabalho, a utilidade social, a gestão humanizada do trabalho, o suporte organizacional, o reconhecimento, a valorização e o crescimento profissional. Outro ponto abordado na concepção de QVT foram as relações socioprofissionais harmoniosas, apontado como uma das fontes de bem-estar dos trabalhadores.

As fontes de bem-estar também serviram para nortear a definição dos valores da política de QVT (ambiente social, condições de trabalho, reconhecimento e valorização do trabalho), a fim de consolidá-las, e as fontes de mal-estar (diferença no tratamento entre prestadores de serviço e servidores; e clareza na promoção dos trabalhadores) foram inspiração para a criação de valores com o intuito de modificar a origem do mal-estar percebido pelos trabalhadores. Já o marco legal da política de QVT considera tanto normativos básicos, relacionados à saúde e às garantias individuais e coletivas do trabalhador, como legislações mais específicas que tratam da Qualidade de Vida no Trabalho, da governança e da gestão de pessoas. É importante destacar que essa política teve o cuidado de incluir, tanto no conceito de QVT quanto no marco legal, a atenção ao trabalhador com deficiência.

O resultado da política mostra que os trabalhadores do órgão foram fiéis ao diagnóstico de QVT realizado, procurando consolidar as situações geradoras de bem-estar e propor mudanças nas geradoras de mal-estar. Contudo, para que uma

mudança efetiva ocorra no órgão, também foi necessária a reformulação do programa de QVT com ações voltadas para a transformação do contexto organizacional.

O programa de QVT apresentado propôs quatro temáticas diferentes: Organização do Trabalho e Humanização das Práticas de Gestão; Reconhecimento e Crescimento Profissional; Promoção da Saúde; e Uso da Informática. A primeira temática, Organização do Trabalho e Humanização das Práticas de Gestão, além de trazer pontos importantes como rotina de trabalho, dimensionamento da força de trabalho, jornada flexível, capacitação de gestores e sobrecarga de trabalho, também possui como objetivo a criação de uma Diretoria de Gestão de Pessoas, dado que essa função dentro do órgão é responsabilidade de uma Coordenação Geral e essa área possui função estratégica nas organizações (Brand, Tolfo, Pereira & Almeida, 2008).

A segunda temática abordada pelo programa diz respeito ao Reconhecimento e Crescimento Profissional, um dos pontos mais citados nas perguntas abertas do IA_QVT. Esse projeto tem como objetivo tornar as promoções aos cargos de chefia mais transparentes e pautá-las em critérios meritocráticos. Outro assunto abordado nessa temática é a escolha do Presidente do CNPq, a qual passará a ser realizada por um Comitê de Busca, que deve possuir em sua composição um servidor do órgão. Por fim, esse projeto trouxe como aspectos inovadores a abordagem do significado do trabalho e a gestão do contrato de terceirização, temas que são considerados delicados, mas que precisam ser tratados no ambiente de trabalho, dada a importância do trabalho na vida dos indivíduos e o mal-estar causado pelo tratamento desigual entre servidores e terceirizados, conforme foi observado nos resultados do diagnóstico.

O projeto que trata sobre a Promoção da Saúde procura prevenir doenças e corrigir as possíveis causas do desconforto percebido no ambiente de trabalho e relatado pelos respondentes do IA_QVT. Já o último projeto diz respeito ao Uso da Informática que, por se tratar de um órgão diretamente ligado à ciência e tecnologia, possui grande influência no dia-a-dia dos trabalhadores do CNPq. Entre os objetivos desse projeto estão: a melhoria da comunicação entre usuários e programadores; a confiabilidade e integridade dos dados; o desenvolvimento de competências; a troca de experiências; a manutenção dos softwares atualizados; a capacitação dos usuários; e o aprimoramento da gestão da informação do órgão.

Ao comparar a política e o programa de QVT confeccionados com os resultados do diagnóstico realizado, percebe-se que o produto final desta pesquisa está em consonância com a visão dos trabalhadores acerca do contexto organizacional vivenciado. O que denota uma concepção humanizada da gestão de QVT na organização, uma vez que essa construção contou com a participação de grande parte dos trabalhadores do órgão e se preocupou em encontrar as reais fontes do mal-estar vivenciado por eles, no ambiente de trabalho.

5. Conclusão

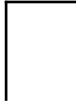
A política e o programa de QVT reformulados levaram em consideração os resultados do diagnóstico e procuraram mitigar as fontes de mal-estar, a fim de realizar transformações no contexto estudado. Assuntos que foram identificados como fundamentais para a melhoria do ambiente organizacional foram tratados de forma detalhada e inovadora, com proposições originais e que possibilitam o empoderamento dos trabalhadores, podendo ser citados: criação da Diretoria de Recursos Humanos; democratização e transparência no acesso aos cargos; implementação da Política de Capacitação dos servidores; alinhamento das ações de QVT à gestão por competências; práticas de integração dos novos trabalhadores que ingressam no órgão; preocupação com o significado do trabalho; gestão dos contratos de terceirização voltada para indicadores de QVT; melhor distribuição das tarefas, evitando a sobrecarga de trabalho; projetos específicos para promoção da saúde e prevenção de riscos para a segurança do trabalho; inclusão dos trabalhadores com deficiência; e aprimoramento das atividades específicas dos profissionais de Tecnologia da Informação.

Importante ressaltar a avaliação da Política e do Programa de QVT (PPQVT) pela Presidência do órgão, a fim de institucionalizá-los e implementá-los. Sem o apoio do(a) Presidente e dos Diretores do órgão, torna-se mais difícil colocar a PPQVT em prática, o que pode frustrar a expectativa dos trabalhadores, dado que eles também tiveram participação ativa em sua confecção.

Nesse sentido, dando sequência a essas ações foi encaminhada e aprovada no âmbito da Diretoria Executiva do CNPq, a criação do Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho por meio de Portaria Interna (PO-046/2017), objetivando a institucionalização em caráter permanente e o gerenciamento dos projetos previstos no Portfólio do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do CNPq.

Ademais, a fim de continuar com o aperfeiçoamento do contexto estudado, é importante que seja realizado novo diagnóstico, em aproximadamente dois a cinco anos, para possibilitar estudo comparativo entre resultados e continuar com os avanços no ambiente organizacional e na metodologia utilizada.

É importante destacar que os resultados encontrados no referido diagnóstico não podem ser generalizados, dado que dizem respeito a um contexto específico. No entanto, podem ser utilizados como parâmetros para novas pesquisas no âmbito da QVT no serviço público brasileiro.



Conclusão

Rodrigo Rezende Ferreira, Mário César Ferreira

A título de conclusão, este capítulo tem por objetivo fornecer ao leitor uma visão panorâmica dos resultados da pesquisa aplicada, alcançados nos dois projetos de QVT realizados no CNPq (2010 e 2015) e, especialmente, discutir suas principais implicações. Em termos gerais, considerando as três dimensões de QVT avaliadas (nosso contexto de trabalho, nossas práticas de gestão e como nos sentimos no trabalho) e tanto os resultados quantitativos quanto os qualitativos da pesquisa, pode-se dizer que a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho está, globalmente, em ascensão no contexto do CNPq nos últimos anos.

Alguns elementos empíricos de pesquisa fornecem um robusto suporte para essa assertiva. Do ponto de vista de macroindicadores (médias de fatores sem qualquer estratificação), resultados identificados como críticos ou até mesmo graves em termos de QVT na pesquisa de 2010, por exemplo, nos campos da organização do trabalho e do reconhecimento e do crescimento profissionais no CNPq, sofreram inequívoca evolução positiva na pesquisa de 2015. Nessa esteira, também considerando os microindicadores, como médias de itens e fatores estratificados por área, cargo, lotação, ou, ainda, os resultados qualitativos das pesquisas, essa tendência de melhora de percepção da QVT, pelos trabalhadores do CNPq, também se confirma.

Outro fator que pode ser observado no campo das melhorias, é a maturação organizacional que se revela em curso, e que precisa continuar acontecendo em termos da política e do programa de QVT (PPQVT), do órgão. A partir de 2010, a primeira pesquisa no órgão com a abordagem da Ergonomia da Atividade ajudou no processo de reestruturação do modelo de gestão da QVT, iniciado em 1997, contando com o trabalho competente de todas as equipes e setores do CNPq envolvidos. Ao longo do tempo, o tema QVT foi paulatinamente sendo atrelado ao planejamento estratégico do órgão e passou a contar com uma estrutura organizacional e de pessoal mais dedicada ao planejamento, à implementação e à avaliação de ações, no campo da saúde no trabalho. De lá pra cá, mesmo que ainda existam indicadores críticos a serem mitigados, uma das mensagens dos resultados da pesquisa de 2015 mostra que o rol de iniciativas e esforços, de todos os envolvidos, produziu um resultado amplamente mais positivo. Certamente, isto impactou favoravelmente para que as pessoas trabalhassem melhor e mais felizes no CNPq e, por sua vez, o órgão pudesse alcançar seus objetivos e metas institucionais.

Outra implicação importante dos projetos desenvolvidos no CNPq é que o tema QVT e a abordagem utilizada pelo órgão têm visibilidade considerável na organização, conta com estrutura própria e possui resultados de pesquisa divulgados e transparentes entre os funcionários, dados esses que compõem uma série histórica

de intervenção no campo da QVT, permitindo uma gestão longitudinal. Não se pode ignorar o fato de que, como os trabalhadores conhecem os resultados das pesquisas realizadas, isso, certamente, gera expectativas nestes de que algo seja feito de concreto com base nas pesquisas.

Esses fatores somados e aqui evocados colocam em pauta um importante desafio para os gestores do CNPq: evitar a solução de continuidade do PPQVT e promover a consolidação do uso da presente abordagem de QVT no órgão. Com todos os resultados em mãos, é possível conhecer os fatores críticos de QVT e, desta forma, trabalhar para refreá-los. Não apenas isto. É, ainda, possível conhecer os fatores positivos e, nesse caso, trabalhar para melhorá-los continuamente, consolidá-los e exportá-los para todos os contextos de trabalho, no âmbito do CNPq. É também possível reformular política e programa e trabalhar para implementá-los, avaliá-los e reeditá-los, sempre que necessário. É possível, ainda, formar grupos de trabalho no campo da QVT e trabalhar para mantê-los e desenvolvê-los. E, por último, é possível prestar contas aos órgãos de controle do Estado brasileiro, em termos de políticas de governança corporativa, se apoiando em resultados de pesquisas científicas. Enfim, esses são apenas alguns exemplos da gama de desafios que o corpo gestor do CNPq tem no campo da QVT, a partir do momento em que um projeto dessa natureza passa a estar em curso no órgão. É muito importante que a política e o programa de QVT, do CNPq, continuem em desenvolvimento e que não tenham solução de continuidade.

Do ponto de vista científico-acadêmico, os projetos de 2010 e 2015, no CNPq, também têm gerado resultados positivos e, portanto, têm implicações relevantes. A abordagem de QVT adotada para a condução dos projetos, a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), é brasileira, concebida e desenvolvida na Universidade de Brasília (UnB), nos últimos quinze anos. Nesse sentido, cabe o feliz e oportuno registro de que tal abordagem é fruto de projeto de pesquisa, apoiado com bolsa de produtividade do próprio CNPq. Portanto, utilizar essa abordagem como instrumento que contribua para o aprimoramento da gestão do CNPq é uma satisfação ímpar da equipe acadêmica que conduziu a aplicação de tal abordagem.

Por outro lado, além da fundamental oportunidade de melhorias da própria abordagem de QVT que pesquisas como as realizadas no CNPq possibilitam, deve-se registrar também que, com os dados dos projetos realizados no órgão, foram gerados importantes resultados científico-acadêmicos e de formação de pessoal qualificados em pesquisa, disponibilizados às comunidades nacional e internacional - com autorização prévia do órgão - por meio de produção bibliográfica (Ferreira, 2011; Figueira, 2014; Ferreira e Figueira, 2013) e divulgação em eventos científicos (Ferreira, Ferreira, Antloga, Bergamaschi e Figueira, 2010; Branquinho, Ferreira e Figueira, 2010; Figueira e Ferreira, 2014). Nesse sentido, os projetos de QVT desenvolvidos em 2010 e 2015 não apenas contribuíram fortemente para o avanço do conhecimento no campo da QVT, mas, também, cumpriram as funções social e institucional do próprio CNPq. Em síntese, a experiência da aplicação de tal projeto coloca, certamente, o CNPq numa posição de vanguarda no contexto do setor público federal brasileiro, pois está

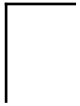
construindo uma experiência única, original e, globalmente, bem-sucedida.

Por fim, há de se concluir que a parceria que o CNPq e o Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) têm desenvolvido é profícua. Cabe registrar a mais viva esperança de que tal parceria, CNPq e ErgoPublic/IP/UnB, tenha vida longa. Ela é encorajadora de que é possível, e sobretudo desejável, não frustrar a expectativa de um/a participante do diagnóstico que afirmou:

“Minha esperança é que esse trabalho signifique realmente um instrumento de mudanças e que não se torne mais uma iniciativa fadada ao fracasso e a ficar parada no papel”.

Ou ainda alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) preconizada por outro/a participante que assim se manifestou:

“Realizar com excelência e dignidade as tarefas que me são atribuídas, ter as ferramentas e meios para solucionar os problemas, me sentir útil com as atividades executadas, trabalhar com pessoas que se respeitam e reconhecem os esforços de seus colegas de trabalho”.



Referências Bibliográficas

159

- Abrahão, J.I., Silvino, A. M. D., & Sarmet, M. M. (2005). Ergonomia, cognição e trabalho informatizado. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 163-171. ISSN 0102-3772.
- Almalki M. J. , FitzGerald G., & Clark M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research* 12(314), 2-11.
- Almeida, J. G. , Ferreira, M. C. ; Brusique, R. G. (2015). Between heaven and hell: the importance of interpersonal relations at work to quality of work life perception. *Business Management Review* (BMR), 4, 390-400.
- Andrade, J. (2015). "Distrito Federal registra segunda temperatura mais elevada da história". EBD, Revista eletrônica 24/09/2015. Disponível em <<http://www.ebc.com.br/noticias/2015/09/distrito-federal-registra-segunda-temperatura-mais-elevada-da-historia>>.
- ASHRAE. ANSI ASHRAE. Standard 55-2010: Thermal environmental conditions for human occupancy, American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers Inc., Atlanta, EUA, 2010.
- Baumann, N., Kaschel, R., & Kuhl, J. (2005). Striving for unwanted goals: stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of personality and social psychology*, 89(5), 781.
- Bendassolli, P. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em estudo*, 17(1), 37-46.
- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2001). Retaining talent: A benchmarking study. Development Dimensions International. Disponível em 26 de maio de 2016, de http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/retainingtalentbenchmarkingstudy_full-report_ddi.pdf
- Berry, M. L., Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas. Panama City, Panama.
- Bilhim, J. (2014). As práticas dos gestores públicos em Portugal e os códigos de ética. *Sequência (Florianópolis)*, (69), 61-82. <https://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2014v-35n69p61>.
- Brand, A. F., Tolfo, S. da R., Pereira, M. F., & Almeida, M. I. R de, (2008). Atuação Estratégica da Área de Gestão de Pessoas em Organizações de Saúde: Um Estudo à Luz da Percepção dos Profissionais da Área. *Gestão & Regionalidade*. 24 (71), 79-88.

Branquinho, N.G.S.; Ferreira, M. C.; Figueira, T.G. Bem-estar e mal-estar no trabalho em professores de uma rede pública municipal. In: 62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 2010, Natal RN. Anais da 62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. São Paulo SP: SBPC, 2010.

Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2005). Investimento em Saúde do Servidor previne aposentadoria precoce. Recuperado em 19 de abril de 2016, de <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/investimento-em-saude-do-servidor-previne>.

Brasil, Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora 17 – NR 17. Manual de legislação Atlas, 67a Ed. São Paulo: Atlas, 2011d.

Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Resolução n. 196, de 10 de outubro de 1996. Disponível em: www.conselho.saude.gov.br/docs/Resolucoes/Reso196.doc.

Britto, P. C. , Lopes, E. S., Drinko, C. H. F., & Gonçalves, S. B. (2015). Fatores Humanos e Condições de Trabalho em Atividades de Implantação e Manutenção Florestal. *Floresta e Ambiente*, 22(4), 503-511. Epub 25 de agosto de 2015. <https://dx.doi.org/10.1590/2179-8087.053113>

Brusique, R.G., Ferreira, M. C. (2012) Inovações tecnológicas e organizacionais em escritórios e os impactos na qualidade de vida no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* (USP), 15, 1-16.

Calvo, R.; Arcaya, M.; Baum, C. F.; Lowe, S. R.; Waters, M. C. (2015). Happily Ever After? Pre-and-Post Disaster Determinants of Happiness Among Survivors of Hurricane Katrina. *Journal of Happiness Studies*, 16, 427-442.

Carneiro, S. A. M. (2006). Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista do Serviço Público*. 57 (1), 23-49.

Carneiro, V. L., & França, Lucia Helena de Freitas Pinho. (2011). Conflitos no relacionamento entre cuidadores e idosos: o olhar do cuidador. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 14(4), 647-662. <https://dx.doi.org/10.1590/S1809-98232011000400005>

CIPA, 2015. Temperatura no ambiente de trabalho pode afetar o desempenho e adoecer o profissional. Recuperado do site: <http://revistacipa.com.br/temperatura-no-ambiente-de-trabalho-pode-afetar-o-desempenho-e-adoecer-o-profissional/>.

Cunha, A. G. (2013). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. 4.ed. Rio de Janeiro: Lexikon.

Daniel, J. B., Andrade, P. P., Pacheco, V. A. (2013). Política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho, o que são? Como elaborar? Em: Ferreira, M. C. F., Antloga, C., Paschoal T., & Ferreira, R. R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho – Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, 317-323.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.

Davis & Werther (1983)

Dejours, C. (1999). Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Dejours, C., Abdoucheli, E., Jayet, C., & Betiol, M. I. S. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Douglas, J. Novo Dicionário da Bíblia. ed. assistentes FF Bruce, et. alt., ed. em português RP Sheldd; tradução João Bentes, São Paulo: Vida Nova, 1995. 1680 p. ISBN 85-275-0214-3.

Esteves, T. P., Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176. Recuperado em 12 de dezembro de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200012&lng=pt&tlng=pt.

Facchini, L. A., Weiderpass, E., & Tomasi, E. (1991). Modelo operário e percepção de riscos ocupacionais e ambientais: o uso exemplar de estudo descritivo. *Revista de Saúde Pública*, 25(5), 394-400.

Fernandes, Rita de Cássia P. (2011). Precarização do trabalho e os distúrbios musculoesqueléticos. *Caderno CRH*, 24(spe1), 155-170. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000400011>.

Fernandes; L. C.; Ferreira, M. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. *Psicologia USP (Online)*, 26, 296-306.

Ferreira, M. C. (2006). Ofurô corporativo. Portal da UnB [UnB Agência]. Acesso em 10/05/2016. Recuperado de: <http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=202#>.

Ferreira, M. C. (2008). A Ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 83-99.

Ferreira, M. C. (2009). Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Manaus, AM, Brasil.

Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho. Em: Carrani, A.D., & Holzmann, L. (Orgs.). *Dicionário: Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre, RS: Zouck Editora, 285-289.

Ferreira, M. C. (2012). Qualidade de Vida no Trabalho – uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA Edições.

Ferreira, M. C. (2013). O que é Qualidade de Vida no Trabalho? Em: Ferreira, M. C. F., Antloga, C., Paschoal T., & Ferreira, R. R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho – Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, 19-37.

- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 3º. ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2ª Ed. Atualizada e Revista.
- Ferreira, M. C. & Ferreira, R. R. (2016). Relatório "Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?". ErgoPublic, Brasília-DF.
- Ferreira, M. C. (2011). A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11, 8-20.
- Ferreira, M. C. Alves L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, M. C. *Qualidade de Vida no Trabalho* (2017). *Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 3º. ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2ª Ed. Atualizada e Revista.
- Ferreira, M. C., & Antloga, C. S. (2012). Ergonomia da Atividade. Em: Ferreira, M. C., Almeida, C. P., Antloga, C. S., Hostensky, E. L., & Gonçalves, R. M. (Orgs.). *Diagnósticos em ergonomia no Centro-Oeste brasileiro: bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia em questão*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 13-54.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 245-254.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, M. C., Paschoal, T., Ferreira, R. R. (2013). *Qualidade de vida no trabalho: política e programa para uma empresa de tecnologia da informação*. Relatório Técnico. Brasília: ECoS/ErgoPublic.
- Ferreira, M.C. (2009). Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento para diagnóstico e planejamento, in *Anais do XI Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre.
- Ferreira, M.C.; Ferreira, R.R.; Antloga, C.S.; Bergamaschi, A.V.; Figueira, T.G. (2010). Estratégia de sensibilização como fator de sucesso na coleta de dados: O caso de um survey sobre Qualidade de Vida no Trabalho. 62ª Reunião Anual da SBPC.
- Ferreira, M. C., & Ferreira, R. R. (2016). Relatório "Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho no CNPq. O que Pensam os Trabalhadores?". Brasília DF: ErgoPublic.
- Ferreira, M. C., Alves, L. & Tostes, N. A. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3):319-327, jul.-set.

- Ferreira, R. R. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. Em: Ferreira, M.C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R.R. (Orgs). *Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*. Brasília: Paralelo 15, 167-182.
- Figueira, T. G. & Ferreira, M. C. (2013). QVT: Sentir-se bem depois de um dia de trabalho". *Revista Laborativa*, 2(1), 27-45.
- Figueira, T. G. & Ferreira, M. C. (2014). Evaluation of Quality of Life at Work in Brazilian Public Sector Context: Constituent Factors. In: IX International Workshop on Human Resource Management, 2014, Seville, Espanha. Acts of IX International Workshop on Human Resource Management.
- Figueira, T. G. (2012). *Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira*. (Tese de Doutorado) em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., & Goodman, E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47(1), 13-25.
- Glina, D. M. R. & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 269-283. <https://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000200008>
- Gonçalves, S. P. & Neves, J. G (2013). Estudo de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais portuguesas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(1), 19-36.
- Gouvêa, L. A. V. N. (2016). As condições de trabalho e o adoecimento de professores na agenda de uma entidade sindical. *Saúde em Debate*, 40(111), 206-219. <https://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201611116>
- Gray, E. K. & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. Em R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (21-43). England: John Wiley & Sons.
- Guimarães, C. A., Cançado, V. L., & Lima, R. J. C. (2016). Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 151-164. <https://dx.doi.org/10.5700/rausp1231>
- Iida, I. (2005). *Ergonomia—produção e projeto*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda.
- ILO Internacional Labour Organization. (2016). *Workplace stress: A Collective challenge*. Genebra, First edition.
- Kremer, A., & Faria, J, H. (2005). Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. *Revista de Administração*, 40(3), pp. 266-279.
- Leite, J. V., Ferreira, M. C. 7 Mendes, A. M. (2012). Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho (rPOT)*, 9(2), 109-123.

- Lima, I. F., Oliveira, H. P. C., & Santana, S. R. (2013). Metodologia para avaliação do nível de usabilidade de bibliotecas digitais: um estudo na Biblioteca Virtual de Saúde. *Transinformação*, 25(2), 135-143. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862013000200004>
- Limongi-França, A. C. (2015). A abordagem biopsicossocial e organizacional BPSO-96 para QVT. In Taveira, I. M. R., Limongi-França, A. C. & Ferreira, M. C. (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*, 19-20. Curitiba: CRV.
- Linhares, A. R. & Siqueira, M. V. S. (2014). Um diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. *Gerais (Univ. Fed. Juiz Fora)*, 7(1), 106-118.
- Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). Health among leaders: positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, 44(2), 243-260.
- Maciel, R. H. M. O., Santos, J. B. F. & Rodrigues, R. L. (2015). Condições de trabalho dos trabalhadores da saúde: um enfoque sobre os técnicos e auxiliares de nível médio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 75-87. <https://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000078613>
- Maciel, R. H., Cavalcante, R., Matos, T. G. R. & Rodrigues, S. (2007). Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, 19(3), 117-128. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000300016>
- Maeno, M. & Wunsch Filho, V. (2010). Reinserção no mercado de trabalho de ex-trabalhadores com LER/DORT de uma empresa eletrônica na região metropolitana de São Paulo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(121), 53-63.
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and workers' mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and of workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relations*, 59(7), 875-901.
- Mattos, C. B. M. & Schlindwein, V. L. D. C. (2015). "Excelência e produtividade": Novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 322-331. Epub 00 de maio de 2015. <https://dx.doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p322>.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316-331.
- Morgan, G. (2000). Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas. In: *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2000. Cap 7, p. 215-243.
- Nahas, Markus V., Rabacow, Fabiana Maluf, Pereira, Silvia do Valle, & Borgatto, Adriano Ferreti. (2009). Reprodutibilidade de uma escala para avaliar a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente e às condições de trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 34(120), 179-183. <https://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572009000200009>

- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviours, role stressors and uncertainty as predictors of personnel outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(2), 141-155.
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2013). La prevención de las enfermedades profesionales. Ginebra, Primera edición.
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). Prevenção de las enfermedades profesionales. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_204788.pdf. Acesso em 15 de agosto de 2015.
- Palma, M. G., Tapia, C. L., & Rodríguez-Peña, N. (2014). Medición de usabilidad de trámites públicos en línea en Chile: un caso de estudio en gobierno electrónico. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(1), 85-104. <https://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752014000100006>
- Paschoal, T.; Alvaro, J. L.; Porto, J. The moderating effect of personal values in the relationship between working conditions and wellbeing. *International Journal of Social Psychology*, 30,(1), 89-121.
- Paschoal, T; Torres, C. V; Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 1054-1072.
- Paschoal, T. (2008). Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Paschoal, T. & Medeiros, L. F. R. (2015). As ações de QVT aumentam o bem-estar no trabalho? Resultados de uma pesquisa exploratória em organizações públicas. Em: Taveira, I. M. R. T., Limongi-França, A. C., & Ferreira, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras. Curitiba: Editora CRV, pp. 133-145.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Payne, R. (2001). Measuring emotions at work. Em R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (107-129). England: John Wiley & Sons.
- Perrine, M. (2006). *Quatro lições sobre a ética de Aristóteles*, pp.12, 13. Edições Loyola.
- Pinto, R. A. B. & Paula, A. P. P. (2013). Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 340-355. <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512013000300002>
- Pires, F. M., Lucas, A. C., Andrade, S. M., Amorim, W. A. C. & Fischer, A. L. Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *Gerais (Univ. Fed. Juiz Fora)*3(1):81-94.

- Rangel, F. B., & Godoi, C. K. (2009). Sintomas Psicossomáticos e a Organização do Trabalho/ Psychosomatic Symptoms and the Organization of Work/ Síntomas Psicossomáticos y la Organización del Trabajo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 404.
- Ratinaud, P. (2009). IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [Computer software]. Retrieved from <http://www.iramuteq.org>
- Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des dones textuelles et une application. *Bulletin de Methodologie Sociologique*, 28, 23-32.
- Rezende, M. S., Athayde, M. R. C. & Araújo, A. S. (2015). Psicologia do trabalho e organizacional e qualidade de vida no trabalho: contribuições da abordagem sociotécnica e do "modelo" japonês. In Taveira, I. M. R., Limongi-França, A. C. & Ferreira, M. C. (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*, (277-298). Curitiba: CRV.
- Ribeiro, C. V. S. & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192-207. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>
- Rodrigues, C. de S., Freitas, R. M. de, Assunção, A. A., Bassi, I. B., & Medeiros, A. M. de. (2013). Absenteísmo-doença segundo autorrelato de servidores públicos municipais em Belo Horizonte. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 30(Sup.), pp. S135-S154.
- Rodrigues, R. R. J., Imai, R. Y. & Ferreira, W. F. (2001). Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. *Psicologia em Estudo*, 6(2), 123-127. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722001000200017>
- Santos, C. T., Santos, C., Lopes, L. W., Silva, P. O. C., & Lima-Silva, M. F. B. (2016). Relação entre as condições de trabalho e de voz autorreferidas por teleoperadores de uma central de emergência. *CoDAS*, 28(5), 583-594. Epub 24 de outubro de 2016. <https://dx.doi.org/10.1590/2317-1782/20162015125>
- Santos, K. O. B., Almeida, M. M. C. & Gazerdin, D. D. S. (2016). Dorsalgias e incapacidades funcionais relacionadas ao trabalho: registros do sistema de informação de agravos de notificação (SINAN/DATASUS). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 41, e3. Epub August 18, 2016. <https://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000116915>
- Santos, T. S. (2009). Discriminações, estímulos e obstáculos no campo profissional da medicina: um olhar de gênero e gerações. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7(3), 499-527. <https://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462009000300007>
- Schaufeli, W.B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health*, (43-68). Dordrecht: Springer.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716
- Schindwein, V. L. D. C. (2013). Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 25(2), 430-439. Recuperado em 17 de fevereiro de 2017, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822013000200020&lng=pt&tlng=pt.
- Silva, C. (2015) – Ergonomia em escritórios. Recuperado do site: <http://www.drsergio.com.br/ergonomia/temp.html>.
- Silveira, L. S., Abreu, C. C. & Santos, E. M. (2014). Análise da situação de trabalho de motoristas em uma empresa de ônibus urbano da cidade de Natal/RN. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(1), 158-179. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932014000100012>
- Silveira, L. S., Abreu, C. C. & Santos, E. M. (2014). Análise da situação de trabalho de motoristas em uma empresa de ônibus urbano da cidade de Natal/RN. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(1), 158-179. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932014000100012>
- Soboll, L. A. P. (2015). Assédio moral no trabalho. In: *Dicionário de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Pedro Bendassolli, & Jairo Borges-Andrade. (Org.). São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 85-93.
- Souza, J. (2000). Uma teoria crítica do reconhecimento. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 50, 133-158. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-64452000000200008>.
- Souza, J. (2003). (Não) Reconhecimento e subcidadania, ou o que é "ser gente"? *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 59, 51-73. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-64452003000200003>.
- Tavares, J. L., Rodrigues, A. R. F. & Scatena, M. C. M. (1998). Interação terapêutica enfermeiro-paciente deprimido. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 32(2), 101-108. <https://dx.doi.org/10.1590/S0080-62341998000200002>
- Taveira, I. M. R. (2015). Representações sociais da qualidade de vida no trabalho. In Taveira, I. M. R., Limongi-França, A. C. & Ferreira, M. C. (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*, (pp. 385-406). Curitiba: CRV.
- Taveira, I. M. R., Limongi-França, A. C. & Ferreira, M. C. (2015). *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: CRV.
- Todeschini, R.; Ferreira, M. C. (2013). Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. *Estudos de Psicologia (UFRN)*, 18, 241-247.
- Torres, J. M. B. C. P. (2010). *Qualidade de vida no trabalho (QVT) e intenção de turnover: efeito preditor de dimensões de QVT na intenção de turnover*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Traesel, E. S., Merlo, Á. R. C. (2009). A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem. *Psico (Porto Alegre)*, 40(1), 102-109.

- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C. & Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 61-72.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C. & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2):197-208, dez. 2012 illus.
- Veras, V. S., & Ferreira, M. C. (2006). Lidar com gente é muito complicado: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114), 135-148.
- Veras, V. S. & Ferreira, M. C. (2006). "Lidar com gente é muito complicado": relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 135-148. <https://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572006000200012>
- Vieira, C. E. C., Lima, F. P. A. & Lima, M. E. A. (2012). E se o assédio não fosse moral?: perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 256-268. <https://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000200007>
- Vieira, L. J. M. & Costa, S. G. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse, France: Éditions Octarès.
- Weiss, H. & Brief, A. (2001). Affect at work: a historical perspective. Em R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (133-171). England: John Wiley & Sons.
- Werle, F. O. C. (2005). Práticas de gestão e feminização do magistério. *Cadernos de Pesquisa*, 35(126), 609-634. <https://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742005000300005>.

