



# DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA

DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)  
NO CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq):

EXPERIÊNCIA COMPARADA 2010, 2015, 2019



**Organizadores:**

Mário César Ferreira  
Rodrigo Rezende Ferreira  
Tatiane Paschoal  
Letícia Alves Santos  
Tânia Gomes Figueira

# **DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA**

**DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)  
NO CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq):**

**EXPERIÊNCIA COMPARADA 2010, 2015, 2019**



---

**Projeto Gráfico:** Wagner Castro

**Diagramação:** Eduardo Meneses e Wagner Alves

**Revisão de Linguagem:** Luísa Dantas

**Imagen Capa:** A colheita. Pintura de Vincent van Gogh

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) : Experiência Comparada 2010, 2015, 2019 / organização Mário César Ferreira ... [et al.].  
-- 1. ed. -- Brasília, DF : CNPQ, 2021.

Outros organizadores : Rodrigo Rezende Ferreira, Tatiane Paschoal, Letícia Alves Santos, Tânia Gomes Figueira.

ISBN 978-65-00-15179-4

1. Ergonomia no trabalho 2. Políticas públicas de saúde 3. Qualidade de vida no trabalho 4. Saúde pública I. Ferreira, Rodrigo Rezende. II. Paschoal, Tatiane. III. Santos, Letícia Alves. IV. Figueira, Tânia Gomes.

20-53769

CDD-363.11

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Qualidade de vida no trabalho : Saúde e segurança do trabalho : Bem-estar social 363.11

# DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA

DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)  
NO CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq):

EXPERIÊNCIA COMPARADA 2010, 2015, 2019

**Organizadores:**  
Mário César Ferreira  
Rodrigo Rezende Ferreira  
Tatiane Paschoal  
Letícia Alves Santos  
Tânia Gomes Figueira



QUA  
LIDADE  
DE  
VIDA



NO TRABALHO

---

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)... é saber que sou visto como pessoa, não como um número; que toda tarefa que executo num dia, resultará em algo útil lá na frente para alguém, não apenas em dados estatísticos.

Participante do Diagnóstico de QVT.

# Apresentação



## O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do CNPq – QVT

O bem-estar de seus servidores e colaboradores é imprescindível para a eficiência de qualquer instituição. E não seria diferente com o CNPq, uma instituição estratégica para o desenvolvimento do País. Por isso, essa é uma preocupação permanente. Cada pessoa é fundamental para que possamos cumprir nossa missão e atingir os objetivos de atender às demandas da sociedade.

Esse bem-estar está intrinsecamente associado à qualidade de vida no trabalho, que está diretamente ligada ao bom planejamento institucional, no qual deve estar inserido, necessariamente, um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Isto traz clareza para os planos, para as atividades da instituição, possibilitando a atualização permanente e dinâmica dos trabalhos diante das transformações trazidas pelos novos tempos.

Seguindo nessa perspectiva, a instituição nunca morre, ao contrário, se fortalece, seja ela pública ou privada, e está pronta para contribuir para a construção de uma nação soberana, capaz de garantir um lugar no futuro para sua gente.

A qualidade de vida no trabalho requer a valorização do esforço coletivo, do poder produtivo do espírito de corpo, aliado a atitudes positivas de seus dirigentes. Tudo isto importa muito, mas não evolui por si só. É preciso contar com um Programa ativo que proporcione a todos, permanentemente, um trabalho gratificante.

Isso eleva o compromisso com a instituição e a satisfação em contribuir com seu objetivo, fatores tão importantes, em particular para uma insti-

tuição pública, como o CNPq, que lida com ações que geram impactos em toda sociedade brasileira. Precisamos sempre lembrar que o trabalho realizado pelos servidores e colaboradores do CNPq, em contato direto com milhares de pesquisadores e estudantes talentosos, promove o investimento público em projetos de pesquisa que geram o conhecimento necessário para o desenvolvimento social, econômico e cultural do País.

Portanto, ao incentivarmos políticas que estimulem um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sintam capazes e motivadas, estamos contribuindo não só para a instituição, mas para todo o País. Por isso, repito, as pessoas devem, sempre, ser tratadas com prioridade. Nesse sentido, a Presidência e toda a Diretoria Executiva apóiam o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do CNPq, por entenderem que não se trata de algo trivial, ao contrário, exige liderança dedicada e atrelada a propósitos, para que possa promover a efetiva qualidade de vida no trabalho, num esforço organizado, democrático, e atrelado a valores contemporâneos.

O apoio institucional é necessário na busca das parcerias, como a do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – UnB e outras mais que serão conseguidas. Com a experiência aprendida na atual pandemia, sobressai o valor da colaboração para alcançarmos nossas metas. O nosso Programa de QVT necessita muito de parcerias, com servidores e colaboradores, assim como com parcerias externas ao CNPq, para seu pleno êxito. Sem colaboração, nossas forças individuais não serão suficientes para amenizar a competição presente nas relações do mundo globalizado.

Acredito que os efeitos da pandemia irão abrir enormes oportunidades para a colaboração, particularmente na busca por soluções no pós-pandemia, quando os que agirem sozinhos enfrentarão maiores desafios. Na colaboração, reconquistaremos a confiança uns nos outros, o que é capital para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Sendo o CNPq a casa do conhecimento, a casa da Ciência, estamos convictos de que o Programa de QVT do CNPq é um sucesso e tem tudo para evoluir ainda mais. Contem com o nosso apoio.

**Evaldo Ferreira Vilela**

Presidente do CNPq



# Sumário

CAP. 1

## **CNPq: sonhos que se transformam em realidade...**

- PAG. 19 Alexandre Guilherme Motta Sarmento, Arquimedes Belo Paiva, Denise de Oliveira, Guilherme Galvarros Bueno Lobo Ribeiro, José Henrique Ferreira Pinto, Kristiane Mattar Accetti Holanda, Leonara de Oliveira Rocha , Márcia Aparecida de Brito, Maria Lucilene Araújo Barros, Mariana Galiza de Oliveira, Suzane Margaret Fank de Carvalho, e Tânia Gomes Figueira

CAP. 2

## **Abordagem teórico-metodológica de qualidade de vida no trabalho (QVT) de suporte ao projeto de QVT no CNPq**

- PAG. 53 Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira, Tatiane Paschoal

CAP. 3

## **Perfil dos participantes do diagnóstico de QVT no CNPq**

- PAG. 69 Isidro Valls de Salles, Letícia Alves Santos e Larissa Santos Lopes

CAP. 4

## **O contexto de trabalho do CNPq**

- PAG. 77 Rodrigo Rezende Ferreira e Tatiane Paschoal

CAP. 5

## **As condições de trabalho no CNPq**

- PAG. 87 Tatiane Paschoal e Rodrigo Rezende Ferreira

CAP. 6

## **Uso da informática no CNPq**

- PAG. 95 Rodrigo Rezende Ferreira e Letícia Alves Santos

# Sumário

---

## CAP. 7     **Organização do trabalho no CNPq**

- PAG. 103     Rodrigo Rezende Ferreira e Letícia Alves Santos

## CAP. 8     **Relações socioprofissionais no CNPq**

- PAG. 109     Letícia Alves Santos e Tatiane Paschoal

## CAP. 9     **Reconhecimento e crescimento profissional no CNPq**

- PAG. 121     Letícia Alves Santos e Rodrigo Rezende Ferreira

## CAP. 10     **Práticas de gestão no CNPq**

- PAG. 131     Rodrigo Rezende Ferreira e Letícia Alves Santos

## CAP. 11     **Desgastes provenientes do trabalho no CNPq**

- PAG. 139     Mário César Ferreira e Tatiane Paschoal

## CAP. 12     **Vivências de afetos no contexto de trabalho do CNPq**

- PAG. 151     Tatiane Paschoal e Mário César Ferreira

## CAP. 13     **O conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq**

- PAG. 163     Letícia Alves Santos e Mário César Ferreira

---

CAP. **14** **As fontes de bem-estar no trabalho no CNPq**

○ PAG. 177 Tatiane Paschoal, Mário César Ferreira e Kênia da Luz Souza

CAP. **15** **As fontes de mal-estar no trabalho no CNPq**

○ PAG. 193 Mário César Ferreira, Tatiane Paschoal e Kênia da Luz Souza

CAP. **16** **Comentários e sugestões dos participantes dos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)**

○ PAG. 211 Larissa Santos Lopes, Mário César Ferreira e Isidro Valls de Salles

CAP. **17** **Monitoramento epidemiológico e intenção de sair do CNPq**

○ PAG. 223 Tatiane Paschoal, Mário César Ferreira e Kênia da Luz Souza

CAP. **18** **Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq**

○ PAG. 235 Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

○ PAG. 255 **Apêndice**

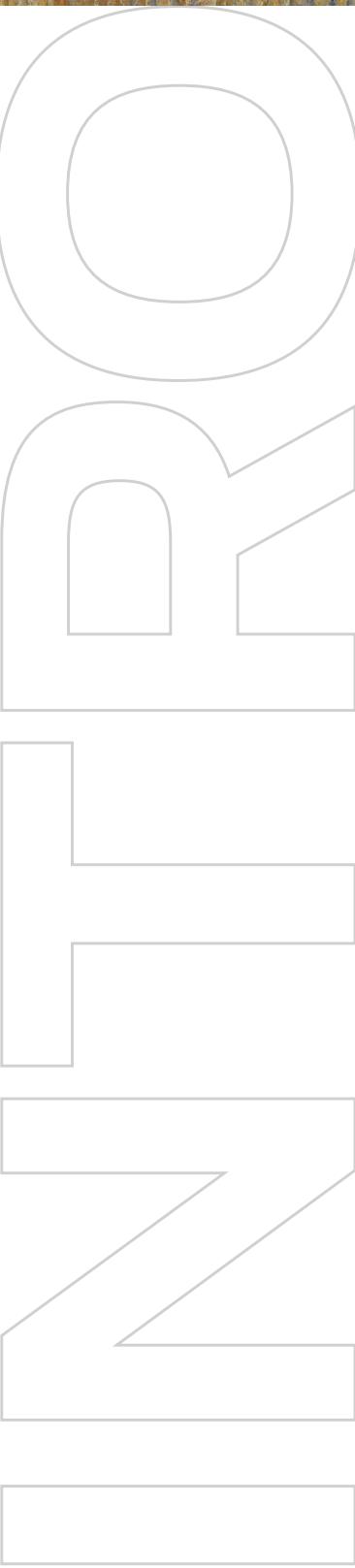
**Ética e Qualidade Vida no Trabalho**

Betina Stefanello Lima, Jomar Alace Santana, Leonara de Oliveira Rocha

○ PAG. 259 **Índice remissivo**

○ PAG. 263 **Sobre os Organizadores/Co-Autores**

○ PAG. 267 **Sobre Co-Autores CNPq**



# Introdução

Com enorme satisfação acadêmica levamos ao conhecimento dos trabalhadores do CNPq e parceiros de organizações externas a presente publicação. A obra trata da parceria exitosa 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 meio do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic/IP/PST), no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O ano de 2010 é o marco inicial desta parceria. Naquela oportunidade realizamos a primeira pesquisa baseada na abordagem “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)” no órgão. A segunda aplicação desta abordagem ocorreu na passagem entre os anos de 2015 e 2016, evidenciando e validando a pertinência da primeira aplicação da abordagem de QVT no mais importante órgão de fomento à pesquisa no Brasil. Finalmente, a terceira aplicação em 2019, consolidando a parceria.

O **objetivo** deste livro é relatar analiticamente a experiência comparada entre os anos 2010, 2015 e 2019 da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O foco, portanto, é dar visibilidade aos principais resultados obtidos nas três edições por meio da pesquisa-intervenção. Além deste objetivo maior, cabe salientar que esta obra também almeja fornecer aos servidores (gestores, analistas, assistentes e auxiliares), prestadores de serviços, estagiários e menores aprendizes um registro que possa ser útil para conhecimento, aplicação e acompanhamento das ações de QVT no âmbito do CNPq. A publicação deste livro também contribui para o registro nos anais do órgão da história deste trabalho coletivo, fortalecendo a memória institucional do CNPq no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tal fato é muito relevante para o Estado brasileiro, posto que a memória institucional no campo da

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

Experiência Comparada  
2010, 2015, 2019

relação trabalho-saúde tem padecido de gestão mais efetiva no contexto do serviço público. Assim, isto pode, modestamente, contribuir para a prevenção de comportamentos do tipo “reinventar a roda” que marcam discursos de posse de novos dirigentes que pouco ou nada conhecem do setor público.

A arquitetura que caracteriza os argumentos deste livro e estruturam o seu conteúdo objetivam ser um facilitador do uso pelos leitores e leitoras. Neste sentido, cabe destacar:

- Logo na abertura dos capítulos do livro, o primeiro foco visa a apresentar uma visão panorâmica do perfil institucional do CNPq – o mais importante órgão de fomento da ciência, da tecnologia e da inovação no Brasil – e as ações no campo de gestão de pessoas;
- Na continuação, faz-se uma apresentação da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que serviu de fundamentos teóricos, metodológicos e éticos na condução dos projetos no âmbito do CNPq;
- Os principais “eixos de conteúdo” da obra são, em seguida, apresentados, evidenciados os achados (2010-2015-2019) obtidos: 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. É nesta parte que leitores e leitoras poderão visitar/conhecer o que consiste a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq com base no olhar de seus trabalhadores sobre, por exemplo, as condições, as relações socioprofissionais e organização do trabalho, o reconhecimento e crescimento profissional, o uso da informática, as práticas de gestão, os desgastes provenientes do trabalho e as vivências de afetos positivos e negativos, a intenção de sair do CNPq etc.; e
- A atualização da política (fundamentos normativos, conceito, valores) e do programa (projetos, ações) de QVT do CNPq, elaborados com base nos resultados do diagnóstico da segunda aplicação, são objetos dos capítulos seguintes.

Todo o trabalho realizado de pesquisa e da produção deste livro traz a marca da produção coletiva e cooperativa. Dezenas de cabeças, mãos, cognição e muita motivação estão na origem e no protagonismo dos resultados alcançados. Tal qual escrevemos na edição anterior deste livro, “é hora oportuna de praticar e salutar o reconhecimento das mais diversas contribuições diretas e indiretas para que o projeto de QVT se realizasse a contento”, o que culmina neste livro:

- Os atuais dirigentes e gestores do CNPq: ao Presidente do CNPq, Evaldo Ferreira Vilela; à Chefe de Gabinete, Regina de Almeida Mattos; aos Diretores Fábio Eduardo Madioli; Adriana Maria Tonini; Og Francisco Fonseca de Souza; e Maria Zaira Turchi; ao Coordenador-Geral de Recursos Humanos, Fabio André Silveira; e ao Coordenador de Promoção da Qualidade de Vida e Competências, Silvio David Santos de Castro;
- Os dirigentes anteriores: ao Presidente João Luiz Filgueiras; e aos Diretores Manoel da Silva e Cláudio da Silva Lima;
- Aos membros do Grupo de Trabalho do CNPq (2019): Antonieta Nogueira Viana; Carlos Cesar Soares Batista; Ellen Janny Costa de Oliveira; Gustavo Ramalho Lacombe; Hyago Alves de Souza; Ilíada Muniz Lima; Maria Gorete Aguiar; Maria Izabel Rodrigues da Fonseca Franco; Mariana Galiza de Oliveira; Rafael Leite Pinto de Andrade; Rosimeire Paiva Ribeiro; Sílvio David Santos de Castro; Tânia Gomes Figueira;
- À contadora de histórias, Nyedja Gennari e ao saxofonista João Filho por atuarem na etapa de sensibilização para a aplicação do terceiro diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho; e
- Aos gestores, servidores e colaboradores que participaram ativamente para a elaboração da segunda edição do livro de QVT: Alexandre Garcia Costa da Silva; Alexandre Guilherme Motta Sarmento; Alisson Alexandre de Araújo; Ana Cláudia de Souza Mota; Arquimedes Belo Paiva; Betina Stefanello Lima; Denise de Oliveira; Ellen Janny Costa de Oliveira; Guilherme Galvarros Bueno Lobo Ribeiro;

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

Experiência Comparada  
2010, 2015, 2019

Ilíada Muniz Lima; Jomar Alace Santana; José Henrique Ferreira Pinto; Kristiane Mattar Accetti Holanda; Leila de Moraes; Leonara de Oliveira Rocha; Liliane Vieira Moraes; Márcia Aparecida de Brito; Marcos César Chaves da Fonseca; Maria Aparecida de Carvalho Correia; Maria Cristina de Cerqueira Veiga; Mariana Galiza de Oliveira; Maria Lucilene Araújo Barros; Marianne Santos Coelho Fernandes; Marlon José de Lima; Mônica Rebello de Oliveira; Onivaldo Randig; Patricia Amelia Olano Morgantti; Paulo Ernesto Muller Castilho Lima; Rafael Leite Pinto de Andrade; Rauney Melgar Martini; Sandra Regina Alves de Sousa; Sílvio David Santos de Castro; Suzane Margaret Fank de Carvalho; Tânia Gomes Figueira; e Tarciano Zastur Araújo Pinheiro.

Nossos agradecimentos também a todos que contribuíram para as edições de 2010 e 2015 dos projetos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

- Aos Presidentes Glaucius Oliva e Mário Neto Borges; ao Coordenadores-Gerais de Recursos Humanos Eduardo Barroso Neto, Carlos Roberto Silveira Silva, Sérgio Vidal Chamon e Tânia Gomes Figueira; ao Coordenador-Geral de Apoio Operacional, José Aureliano Fonseca Matos; e ao Coordenador de Apoio à Execução de Bolsa no Exterior, Ananias Nunes da Silva Filho;
- Aos membros do Grupo de Trabalho do CNPq (2010): Ana Carolina C. P. de Oliveira; Ângela Maria de Menezes Trindade; Ângela Rosana Ferreira de Melo; Eneida Muniz Lima Pinto; Ilíada Muniz Lima; Jackson Nunes de Oliveira; Luciana de Moraes Balduíno; e Tânia Gomes Figueira;
- 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; e Tânia Gomes Figueira; e
- Aos gestores, servidores e colaboradores que participaram ativamente das oficinas para reformulação da Política e do Programa de QVT (2016): Alberto de Campos e Silva; Camila Ferreira dos Santos Barreto; Elizabeth Sabino Antunes Oliveira; Fabíola Siqueira de Lacerda; Geraldo

Sorte; Iláda Muniz Lima; José Henrique do Espírito Santo; Kilma Gonçalves Cézar; 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; Marlon José de Lima; Patricia Amelia Olano Morgantti; Ramon Ribeiro Silva; Raphael Dorsa Neto; Rauney Melgar Martini; Ricardo Félix Santana; Romuzia Corado Setúbal; 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/DEHS pelo apoio ao projeto.

Aos membros do Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: Ana Cláudia de Souza Mota; Liliane Vieira Moraes; Marlon José de Lima; Mônica Souza da Fonseca; Rauney Melgar Martini; Silvio David Santos de Castro; e Tânia Gomes Figueira.

Aos membros da Comissão de Ética: Betina Stefanello Lima; Jomar Alace Santana; Leonara Oliveira Rocha; Paulo Ernesto Muller Castilho Lima; e Rafael Leite Pinto de Andrade.

Além destas pessoas, vinculadas ao CNPq, do lado acadêmico participam ativamente:

- Da terceira edição do projeto (2019): Prof. Dr. Mário César Ferreira (coordenador); Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira; Profa. Dra. Tatiane Paschoal; consultora Dra. Letícia A. Santos; doutoranda Kênia L. Alves e graduandos Isidro Valls e Larissa Santos;
- 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 (mestrandona); Dr. Marcelo Ortega Júdice; Dra. Andréa C.B. Júdice; e Julia de Araújo Carrari (graduada); e
- Da primeira edição (2010) participaram: Prof. Dr. Mário César Ferreira (coordenador); Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira; Janaína Bosa Da-

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

Experiência Comparada  
2010, 2015, 2019

niel (à época mestrandona); Sérgio Henrique Barroca Costa (à época doutorando); e Tânia Gomes Figueira (à época doutoranda).

Por último, cabe agradecer aos trabalhadores e às trabalhadoras do CNPq que participaram ativamente das edições 2010-2015-2019 do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Sem o olhar e o protagonismo deles, tais projetos de QVT não teriam sido viabilizados e os resultados obtidos alcançados. Que eles continuem prestando inestimável serviço à ciência brasileira.

Prof. Dr. Mário César Ferreira

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 1

## CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

*Alexandre Guilherme Motta Sarmento, Arquimedes Belo Paiva, Denise de Oliveira, Guilherme Galvarros Bueno Lobo Ribeiro, José Henrique Ferreira Pinto, Kristiane Mattar Accetti Holanda, Leonara de Oliveira Rocha , Márcia Aparecida de Brito, Maria Lucilene Araújo Barros, Mariana Galiza de Oliveira, Suzane Margaret Fank de Carvalho, e Tânia Gomes Figueira*

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), fundação pública atualmente vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e promover a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa, em todas as áreas do conhecimento. O CNPq desempenha papel primordial na formulação e condução das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação.

O CNPq nasce em 1951 de um sonho de um pequeno grupo de cientistas e pesquisadores, capitaneados pelos esforços do pesquisador e Almirante Álvaro Alberto da Motta e Silva. Desde 1946 ele havia encaminhado proposta formal ao então presidente Eurico Gaspar Dutra, a qual, após cinco anos, culminou com a fundação do CNPq em 15 de janeiro de 1951, pela Lei nº 1.310.

Esta foi uma ação capaz de gerar um marco fundamental na história da ciência no Brasil, e que se constituiu ainda em um forte indutor para a gênese do sistema de pós-graduação nacional. Responsável pela sistematização do apoio à pesquisa que permitiu ao Brasil ingressar na elite científica mundial, hoje o CNPq é uma das instituições mais sólidas na

**CNPq: sonhos que se transformam em realidade...**

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

área de investigação científica e tecnológica entre os países em desenvolvimento. Nestas sete décadas saltamos de uma centena de pesquisadores para mais de 200 mil em 2020.

O conhecimento científico não está livre de condicionantes sociais, mas tem uma direta correlação com estas dinâmicas sociais que lhe interceptam na sua validação e legitimação. O conhecimento científico e o seu processo de construção de uso de tecnologias são ativamente construídos pelos cientistas e, neste contexto, o CNPq posiciona-se como protagonista na indução e fomento à comunidade científica.

A pesquisa básica e tecnológica e o conhecimento científico, em uma parceria contínua entre cientistas, universidades, empresas e governo, são basilares no processo de inovação tecnológica e crescimento econômico. O desenvolvimento econômico e social vem junto com a transformação da estrutura e organização do processo de inovação, e esse processo é nítido quando se investe em P&D. É um contínuo esforço para contribuir para a qualidade de vida e bem-estar da sociedade brasileira.

As diversas tecnologias podem ter impactos capazes de levá-las a atingir mais rapidamente a maturidade e a expansão no contexto socioeconômico, se emergirem por meio de estímulos provocados por políticas a elas endereçadas.

Como resultado dos esforços das agências de fomento no Brasil, notadamente o CNPq, nas últimas três décadas, a partir de 1990, houve significativa melhora na infraestrutura de pesquisa nas universidades e instituições de pesquisa, bem como a implantação de novos laboratórios em empresas públicas orientadas ao desenvolvimento de C&T com foco em problemas nacionais (Fiocruz, Embrapa, Petrobras).

Assim, aqueles que almejarem ter um papel de destaque no cenário do desenvolvimento tecnológico, devem não apenas reforçar os vínculos de P&D intra e inter-regionais, como envolver um conjunto completo de universidades regionais e instituições públicas de pesquisa. Igualmente, deverão dar atenção às estratégias para comercializar suas pesquisas e ampliar a demanda regional de negócios orientada para aplicações.

Em geral, busca-se o desenvolvimento tecnológico não só por sua promessa de resolver as prementes necessidades de desenvolvimento econômico e social, mas também para posicionar-se de forma vantajosa e competitiva no cenário da ordem econômica mundial. Ressalta-se que este processo vai exigir uma convergência com desenvolvimento na interface de várias tecnologias, e isto requer o ensino de diferentes habilidades que deverão estar contempladas em todo o processo educacional, do ensino médio, graduação e pós-graduação em todas as áreas da ciência, incluindo as humanas e sociais. Deverá ser um processo que vai do ensino das habilidades básicas necessárias para a atual força de trabalho, aos centros de excelência e Hubs tecnológicos. Nesse contexto, o CNPq reconhece, por meio de seu protagonismo no fomento da C&T, esses desafios e oportunidades, posicionando-se como vetor estratégico para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

No período recente dos últimos cinco anos, com relação ao setor industrial, as ações do CNPq resultaram em novos conhecimentos e inovações tecnológicas em vários segmentos, tendo uma predominância da P&D para o setor de química industrial, sendo representativos também os setores de nanotecnologia, biotecnologia e cuidados da saúde, celulose e papel, energias renováveis, agronegócios, indústria farmacêutica, preservação e conservação ambiental, dentre outros. Tais ações promovem uma elevação da competitividade científica institucional pela igualdade de condições experimentais com laboratórios líderes internacionais, ampliando as áreas de influência regional e internacional da ciência brasileira.

Outro foco das ações de fomento do CNPq, nesse período, foi o da formação de pessoal qualificado para atuar em áreas prioritárias para o setor produtivo e promover a ciência e o desenvolvimento de tecnologias que serão necessárias para gerações futuras. Estas ações foram capazes de permitir:

- Domínio tecnológico em áreas estratégicas para o País;
- Redução do impacto ambiental da atividade econômica sobre a saúde da população;

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araujo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

- Aumento da taxa de transferência de tecnologia para o setor produtivo, acarretando um avanço nos processos de produção, que reverterá em ganhos sociais;
- Redução da dependência tecnológica externa em consequência da aplicação do conhecimento gerado pelas várias ações induzidas;
- Desenvolvimento de inovações em áreas estratégicas, com o incremento no número de processos de pedido de patentes de produtos e processos industriais, de alta relevância para o desenvolvimento econômico-social do Brasil.

Cabe destacar também as ações do CNPq no contexto da nanociência e nanotecnologia (N&N), que por meio de chamadas, no âmbito do Sistema Nacional de Nanotecnologia (SisNANO), tem contribuído para consolidar a rede nacional de laboratórios estratégicos e associados em todas as áreas relativas à N&N. Considerando que a nanotecnologia (NT) caracteriza-se por ser uma área transversal e, como tal, pode ser incorporada nas linhas de produção e/ou nos produtos manufaturados dos mais variados setores produtivos - como energia, saúde, fármacos, recursos hídricos, petroquímica, agronegócio, eletroeletrônica, química, defesa, aeroespacial, automobilística – há um potencial tecnológico inovador e atuante na fronteira do conhecimento, tendo a capacidade de impactar praticamente todos os setores econômicos que demandam desenvolvimentos tecnológicos e inovadores.

O fato é que a NT está a caminho e deve-se escolher se e como fazer para ser parte dela ou não. É uma questão de entender se tudo vai ficar diferente e se a sociedade terá de se adaptar à nano muito mais do que em outras eras tecnológicas. Questões como “Por que deve-se fazer engajamento público?”, “Quem deve estar envolvido?”, “Como deve ser organizado?”, “Quando ele deve ser feito?” e, “Onde deveria ser realizado?”, trazem tensões a serem compreendidas. Nesse aspecto, as ações de fomento do CNPq contribuíram significativamente para explorar e responder estas tensões para a NT. Maior sensibilização para a presença dessas tensões, bem como as suas interligações, pode ajudar a construir a capacidade reflexiva e tornar visíveis as várias rotas alternativas disponíveis para engajamento social responsável.

Destacam-se aqui, em um breve relato, os principais resultados decorrentes das ações de fomento do CNPq, nos últimos quatro anos. Apesar do mérito de todos os resultados, em nível nacional, alcançados pelos pesquisadores e suas equipes científicas, o espaço é pequeno para nominar todos. Desde já o CNPq reconhece a relevância em todas as áreas do conhecimento e a efetiva contribuição de todos, instituições, cientistas, pesquisadores, discentes e técnicos para o significativo trabalho, dedicação e esforço de cada um, em prol do desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil e da melhoria de qualidade de vida de nossa sociedade.

## Agronegócios e Segurança Alimentar

- Pesquisa realizada, sob a orientação da Professora Elke Cardoso, bolsista de produtividade do CNPq, na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP), concluiu que a adição de composto orgânico e bactérias no solo resultou em um acréscimo de 20 toneladas por hectare no cultivo da cana-de-açúcar. A união dessas técnicas é considerada uma estratégia ecologicamente sustentável, pois com o uso dos microrganismos e da compostagem conseguem-se ganhos biológicos abaixo do solo, além de diminuir o uso de fertilizante fosfatado, representando ganho econômico.
- Desenvolvido sob coordenação do pesquisador Normandes Matos da Silva, professor da UFMT e bolsista de produtividade do CNPq, este projeto financiado pelo CNPq, em parceria com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), resultou na criação do primeiro drone dispersor de sementes da América do Sul. Pode potencializar o serviço ambiental realizado por pássaros e insetos polinizadores.
- Pesquisa desenvolvida na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e coordenada pelo pesquisador Rômulo Menezes, bolsista de produtividade do CNPq, gera biorrefinaria de resíduos sólidos orgânicos e uma economia de R\$ 500 a R\$ 700 diários. A biorrefinaria já produz biodiesel, biogás e material orgânico para adubação de

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araujo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

hortas, parques e jardins. A usina pode produzir, atualmente, até cem litros de biodiesel por dia, utilizando óleo de fritura e álcool.

- Liderados pelo Professor Anand Subramanian, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), um grupo de pesquisadores brasileiros e estrangeiros desenvolveu algoritmos para elaborar um plano de roteamento de veículos que pudesse reduzir custos com transporte de produtos, levando em conta que o preço final de uma mercadoria sofre considerável acréscimo devido aos gastos obtidos por meio de sua distribuição. Subramanian e sua equipe desenvolveram algoritmos altamente competitivos capazes de minimizar esses custos.
- Pesquisa coordenada pelo Professor Paulo Henrique Zarbin, Bolsista de Produtividade do CNPq, e desenvolvida no Laboratório de Semioquímicos, do Departamento de Química da UFPR, identificaram feromônios de agregação da principal praga do coco no Brasil - o besouro *Homalinotus depressus* (Coleoptera: Curculionidae). Os feromônios sintetizados têm a grande vantagem de ser totalmente específicos para esse tipo de praga e não permitem resistência dos insetos (devido ao simulacro do código emitido por eles). Além disso, não afetam inimigos naturais e nem insetos benéficos à plantação, e, principalmente, não causam nenhum dano ambiental, como contaminação ou resíduos químicos, provocados pelo uso de defensivos agrícolas. Dessa forma, permite controlar os insetos-praga que causam perdas significativas para a sua comercialização em nível mundial.
- Pesquisador da Embrapa e bolsista de produtividade do CNPq, Abelmon da Silva Gesteira desenvolve citros resistentes à seca. Por meio de estudos de alterações epigenéticas, após sucessivos ciclos de déficit hídrico, os citros estudados apresentaram características de aclimatação que permitem uma maior tolerância ao déficit hídrico, o que, por sua vez, pode facilitar a sobrevivência da planta, demonstrando que alterações epigenéticas induzem uma melhor tolerância à seca a estas culturas.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

- Em relação à pesquisa no laboratório do Professor Miguel Daniel Noseda, da Universidade Federal do Paraná (UFPR), bolsista de produtividade do CNPq, foram desenvolvidos dois processos para transformar farelo de soja e levedura excedente da produção do etanol em produtos com aplicação industrial. Grande parte do que é gerado de leveduras excedentes decorrentes do processo de produção de etanol é subaproveitado como fonte de proteínas e o restante se tornou um problema ambiental, pois necessita de tratamento adequado antes de ser descartado no meio ambiente. A consequência esperada ao seu uso é a redução da utilização de antibióticos na pecuária, contribuindo de maneira promissora frente ao contexto mundial de aumento da incidência de cepas bacterianas resistentes a antibióticos.

## Saúde e Meio Ambiente

As relações de saúde e ambiente estão fortemente presentes nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – (ODS)<sup>1</sup>, estabelecidos pela Organização das Nações Unidas, em 2015, como um plano de ação e uma agenda até 2030, abrangendo 17 Objetivos e 169 metas construídas sobre o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). No que se refere à saúde, estão presentes objetivos que abrangem assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades, incluindo saúde reprodutiva, materna, neonatal e infantil; doenças infeciosas; doenças crônicas não transmissíveis; saúde mental; acidentes de trânsito; cobertura universal de saúde; saúde ambiental e fortalecimento dos sistemas de saúde. Há também ODS relacionados à saúde por meio também das respectivas metas e indicadores, tais como, nutrição (ODS 2), água e saneamento (ODS 6), qualidade do ar e violência, bem como os principais determinantes para saúde, como educação e pobreza<sup>2</sup>.

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

<sup>1</sup> <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

<sup>2</sup> [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5849:objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5849:objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel&Itemid=875)

Outro aspecto de destaque é a relação entre saúde humana, meio ambiente e biodiversidade, ou seja, consideram-se como intrínsecas as relações entre a saúde, a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos, que são os benefícios da natureza para as pessoas. Tais “serviços ecossistêmicos” resultam dos processos ecológicos oriundos da interação entre a biodiversidade e o seu ambiente e abrangem categorias: de provisão (comida, água potável e combustível), de regulação (regulação de clima, água e doenças) e cultural (espiritual, estética e de recreação)<sup>3</sup>. A manutenção desses serviços ecológicos é fundamental para assegurar o bem-estar humano, bem como a sustentabilidade e produtividade dos sistemas agrícolas e da pecuária. Nesse sentido, o Brasil como o país de maior biodiversidade no mundo tem um grande papel a desempenhar na direção de assegurar a conservação ambiental como um direito e um dever de cada um e de todos, conforme estabelece a nossa Constituição Federal. Considera-se que o desenvolvimento humano e a conservação ambiental se inter-relacionam e que os serviços ecossistêmicos são essenciais para o bem-estar humano, como saúde, segurança alimentar, segurança hídrica, segurança energética (Seixas *et al*, 2019). Conforme afirmou o Dr. Braulio Dias, a respeito do Plano Estratégico para a Biodiversidade, na sua visão para 2050: “A biodiversidade é valorizada, conservada e sabiamente usada, mantendo os serviços ecossistêmicos, sustentando um planeta saudável e dispondo benefícios essenciais para todas as pessoas”. Tais relações intrínsecas são consideradas centrais para a nossa agenda comum para o desenvolvimento sustentável (CDB, OMS e Fiocruz, 2015). Conforme Marcia Chame, “a sustentabilidade e a qualidade de vida que almejamos só serão possíveis quando as relações que envolvem a saúde integrarem, no dia a dia e nas políticas públicas, a conservação da biodiversidade” (Marques *et al*, 2017). Ressalta-se que essa inter-relação entre saúde e bem-estar humano e impactos sobre a biodiversidade tem sido apontada em avaliações de programas como o SISBIOTA Brasil, como uma lacuna de conhecimento, juntamente com o desafio de integrar ciências naturais e sociais nos processos de pesquisa relacionados à biodiversidade (Ribeiro *et al*, 2019).

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

---

<sup>3</sup> <https://www.bpbes.net.br/>

Como exemplos de programas e chamadas vigentes que buscam ir ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – (ODS) e considerando os aspectos econômicos, sociais e ambientais envolvidos, as metas nacionais de biodiversidade de conservação, o uso sustentável e a repartição de benefícios advindos da biodiversidade, bem como as metas de combate às mudanças climáticas e seus impactos tem-se: i) a Chamada CNPq/CAPES/FAPS/BC-FUNDO NEWTON Nº 15/2016 - Programa de Pesquisa Ecológica de Longa Duração - PELD; ii) a Chamada CNPq/MCTIC Nº 17/2019 - Síntese em Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos - SinBiose; iii) a Chamada MCTIC/CNPq Nº 23/2017 - Apoio a Redes de Pesquisa em Biodiversidade na Amazônia Legal; iv) a Chamada CNPq/ICMBio/FAPs nº 18/2017 Pesquisa em Unidades de Conservação da Caatinga e Mata Atlântica; v) a Chamada CNPq/Prevfogo-Ibama nº 33/2018 - Pesquisas em ecologia, monitoramento e manejo integrado do fogo; vi) a Chamada CNPq/MCTI/FAP/PROTAX nº 001/2015 Programa de Capacitação em Taxonomia – PROTAX; vii) a Chamada MCTIC/CNPq nº 19/2017 – NEXUS I: Pesquisa e Desenvolvimento em Ações Integradas e Sustentáveis para a Garantia da Segurança Hídrica, Energética e Alimentar nos Biomas Caatinga e Cerrado; viii) a Chamada MCTIC/CNPq nº 20/2017 – NEXUS II - Pesquisa e Desenvolvimento em Ações Integradas e Sustentáveis para a Garantia da Segurança Hídrica, Energética e Alimentar nos Biomas Pampa, Pantanal e Mata Atlântica; ix) a Chamada CNPq/MCTIC/CAPES/FNDCT nº 21/2018 – Programa Antártico Brasileiro – PROANTAR; x) a Chamada CNPq/MCTIC nº 31/2019 – Programa Arquipélago e Ilhas Oceânicas; e xi) a Chamada CNPq/MCTI 06/2020 – Pesquisa e Desenvolvimento para Enfrentamento de Derramamento de Óleo na Costa Brasileira – Programa Ciência no Mar; entre outras chamadas. Em boa parte dessas ações, tem-se buscado o fomento à interdisciplinaridade como processo de conhecimento para o enfrentamento da complexidade dos desafios de pesquisa que envolvem as ciências ambientais, o diálogo de saberes e a interculturalidade e a integração de ciências sociais e humanas nas pesquisas.

Em continuidade, serão listados alguns resultados relevantes referentes aos projetos fomentados pelo CNPq nas áreas de saúde e meio ambiente, conforme disposto a seguir:

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

- O CNPq, em conjunto com o Ministério da Saúde, fomenta os principais estudos de coorte de nascimentos no Brasil desde 1978. Tais estudos envolvem a definição de um grupo de nascidos vivos em determinado período e incluem o monitoramento de saúde dos indivíduos ao longo de suas vidas. Nestes estudos, objetiva-se investigar os determinantes precoces da saúde na infância, adolescência e vida adulta. Os desfechos principais incluem a nutrição e composição corporal, os precursores de doenças crônicas não transmissíveis complexas, a saúde mental e o capital humano. Destaca-se o Consórcio de Coortes de Nascimento de Ribeirão Preto, Pelotas e São Luís executado por diversos pesquisadores bolsistas de produtividade em pesquisa do CNPq;
- A Rede de Pesquisa Clínica e Aplicada em Chikungunya, coordenada pelo Dr. André Machado de Siqueira, é financiada pelo CNPq, em parceria com o Ministério da Saúde. Este estudo multicêntrico está em fase de execução e envolve centros de 11 diferentes estados brasileiros, englobando todas as cinco regiões do país. Apesar das diversas ações de controle da doença, existem ainda muitas lacunas que precisam ser respondidas, como fatores de risco para gravidez e persistência da doença e avaliação de quais são as melhores estratégias de manejo nos diferentes estágios da Chikungunya. Portanto, o principal objetivo deste trabalho é descrever e avaliar a história natural e a resposta terapêutica das manifestações musculoesqueléticas de pacientes afetados por Chikungunya no território brasileiro;
- A Chamada CNPq/MS/SCTIE/DECIT/SAS/DAB/CGAN nº 11/2017 - Inquérito Nacional de Alimentação e Nutrição Infantil permitiu o financiamento de um projeto para avaliar as práticas de aleitamento materno, alimentação complementar e consumo alimentar, o estado nutricional antropométrico e a epidemiologia das deficiências de micronutrientes entre crianças brasileiras menores de cinco anos, segundo macrorregiões do país, zonas rural e urbana, faixa etária e sexo e mensurar desigualdades nestes indicadores. Este estudo, coordenado pelo Dr. Gilberto Kac, está em fase final de execução e seus resultados serão úteis para a Política Nacional de Alimentação e Nutrição;

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

- Apesquisadora Celina Maria Turchi Martelli é bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq desde 1997, atuando principalmente no estudo de epidemiologia das doenças infecciosas. Coordena o grupo de pesquisa de epidemia da microcefalia, em Recife (PE), com projetos na área de infecção pelo vírus Zika, desde 2015. Recebeu a indicação da revista *Nature* como uma das dez cientistas mais importantes, em 2016, e da TIME dentre as 100 pessoas mais influentes em 2017, na categoria de “Pioneiros”, pela atuação na epidemia de Zika no Brasil;
- Uma pesquisa de grande importância social e econômica para o país, coordenada pelo pesquisador Dimas Tadeu Covas, bolsista de produtividade do CNPq e Coordenador do CTC e do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Células-Tronco e Terapia Celular, proporciona um tratamento inovador contra o câncer usando células do próprio paciente. Uma conquista que coloca o Brasil em igualdade com os países desenvolvidos;
- Estudo fruto de 12 anos de pesquisa na Antártica resultou na publicação: *Fungi of Antarctica: Diversity, Ecology and Biotechnological Applications*, primeiro livro sobre fungos exclusivamente antárticos. A pesquisa integra as atividades do Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR) e é financiada pelo CNPq. Idealizado e organizado pelo Professor Luiz Henrique Rosa, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Bolsista de Produtividade do CNPq, o livro aborda o impacto das mudanças climáticas nesses organismos, as técnicas genômicas desenvolvidas para estudá-los e como várias substâncias, como antibióticos, pigmentos e enzimas, produzidos pelos fungos antárticos podem ser utilizados na medicina, na agricultura e na indústria química;
- A pesquisa da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), em Brasília, em parceria com o Núcleo de Medicina Tropical da Universidade de Brasília (UnB), coordenada pelo pesquisador Gerson Oliveira Penna, descobriu um novo padrão para o tratamento da hanseníase. O resultado da pesquisa mostrou que é possível reduzir de um ano para seis meses o tratamento da hanseníase, com uma nova terapia

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araujo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

com medicamentos já usados contra a doença. O Ministério da Saúde avalia a adoção do modelo como padrão em todo o país. A Organização Mundial da Saúde (OMS) publicou um artigo que também considera essa possibilidade;

- Um processo inovador desenvolve instrumentação para medir vanádio e estanho em águas e em alimentos. Desenvolvido pela bolsista de doutorado - Tuanne dos Reis Dias, orientada pelo professor Boaventura Freire dos Reis, bolsista de produtividade do CNPq, inova em método e em performance. Em baixas concentrações, o vanádio é considerado um micronutriente essencial para os seres humanos. Atua na normalização dos níveis de açúcar, tem participação em vários sistemas enzimáticos e inibe a síntese de colesterol. Por outro lado, a presença acima do adequado, leva ao envenenamento com vanádio;
- Uma pesquisa realizada pela bolsista do CNPq e doutoranda no Instituto Politécnico Rensselaer, em Nova Iorque (EUA), Carolina Motter Catarino, produz pele impressa em 3D e pode substituir testes em animais. A pele humana é reconstituída em impressoras 3D e pode ter importantes utilidades como a avaliação toxicológica ou de eficácia de substâncias aplicadas topicalmente. Essa criação permite substituir o uso de animais em testes que avaliam, por exemplo, reações adversas de substâncias usadas em maquiagens e outros produtos químicos;
- Estudo financiado pelo CNPq e desenvolvido no laboratório do Professor Carlos Pérez Bergmann, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), resultou na criação de um curativo para úlceras da pele e ossos agravados pela presença de diabetes. Esse curativo é capaz de servir como suporte para o crescimento de novas células de pele ou osso, sendo completamente absorvido pelo organismo após algum tempo. A inovação é um benefício direto aos milhões de brasileiros diagnosticados com a doença, que provoca uma dificuldade na cicatrização, em razão da vascularização deficiente, tendo como consequência feridas que infecionam facilmente;

- O projeto Socioeconomia Verde no Bioma Caatinga frente às Mudanças Climáticas (ECOLUME), coordenado pela pesquisadora Francinete Francis Lacerda, do Instituto Agronômico de Pernambuco (IAP) e apoiado pelo CNPq, desenvolveu um conceito que congrega o uso do potencial fotovoltaico na geração local de energia elétrica, consorciada com a coleta de água de chuva, reuso das águas servidas e produção de alimentos orgânicos durante o ano todo. Pela combinação da coleta de água de chuva nas superfícies dos painéis e reuso e tratamento de águas cinzas e negras, para irrigação de pomares e viveiros de mudas nativas, pauta-se um novo paradigma de desenvolvimento socioeconômico no semiárido; e
- Pesquisas no âmbito do Programa de Pesquisa Ecológica de Longa Duração – PELD, uma iniciativa do governo brasileiro, coordenada pelo CNPq desde 1997, abrangendo uma rede de sítios de pesquisa de alta relevância nacional e mundial nas áreas de ecologia, conservação e uso sustentável da biodiversidade, estão promovendo articulação entre Ciência e Sociedade e subsidiando o desenvolvimento regional e nacional em direção à sustentabilidade ambiental. Essas pesquisas de longa duração são essenciais para investigar as relações entre biodiversidade, o funcionamento dos ecossistemas, a saúde pública e o bem-estar humano (Brito et al, 2020). No PELD, busca-se a produção de conhecimento científico de forma integrada às demandas da sociedade, visando aplicação de resultados em articulação com diversos parceiros institucionais, como: ICMBio, MMA, Secretarias Estaduais e Municipais de Meio Ambiente, Ministério da Agricultura e Ministérios Públicos, fornecendo subsídios para a tomada de decisão em gestão ambiental, conservação e uso sustentável da biodiversidade, educação ambiental e divulgação científica, entre outros temas de interesse social (Bacellar et al, 2020). Entre as contribuições do PELD para o desenvolvimento sustentável estão: (i) subsídios para políticas públicas relacionadas à gestão ambiental visando a conservação dos diferentes ecossistemas de ocorrência nos biomas brasileiros; (ii) diagnóstico do estado atual de conservação da biodiversidade; (iii) proposição de políticas públicas voltadas à conservação e o manejo sustentável dos ambientes costeiros e marinhos; (iv) estratégias de

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araujo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

manejo pesqueiro em áreas de várzeas da Amazônia brasileira visando a conservação da ictiofauna e a melhoria da qualidade de vida das populações ribeirinhas locais; (v) gestão ambiental de ecossistemas aquáticos naturais e artificiais; (vi) Plano de Manejo de Unidades de Conservação (UCs); (vii) Política de Proteção de Espécies Ameaçadas de Extinção; (viii) protocolos para controle e erradicação de espécies invasoras; (ix) protocolos de restauração ecológica e de recuperação de áreas degradadas; (x) boas práticas de manejo (manejo do fogo, pastagem em formações campestres naturais); (xi) estudos sobre impactos ambientais e socioecológicos de ações ambientais e/ou antrópicas, visando subsidiar a definição de estratégias de mitigação de danos ambientais e socioeconômicos, como, por exemplo, derramamento de óleo no litoral dos estados de AL, PE, BA e ES. Por meio do conhecimento gerado pelas pesquisas ecológicas de longa duração, tem sido possível definir ações de conservação dos recursos naturais, visando assegurar a manutenção dos serviços ecossistêmicos, que são os benefícios da natureza para as pessoas, vitais para a saúde humana e para as atividades econômicas;

- Redes de pesquisa financiadas pela Chamada MCTIC/CNPq Nº 23/2017 - Apoio a Redes de Pesquisa em Biodiversidade na Amazônia Legal - revelam a necessidade da valorização da integração dos conhecimentos científicos aos saberes tradicionais, para que sejam assegurados: (a) a manutenção dos modos tradicionais de vida e a soberania alimentar dos povos amazônicos, conforme resultados da pesquisa da REDEFAUNA, coordenada pelo Dr. João Valsecchi, do Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá - IDSM; (b) o desenvolvimento de práticas e processos para o cultivo de mudas, o cultivo *in vitro*, o desenvolvimento adaptativo, o manejo e a agregação de valor para frutas nativas, como o camu-camu, taperebá, açaí e cupuaçu, conforme os resultados da Rede BIONORTE FRUTNAT, coordenada pelo Dr. Edvan Chagas, da Embrapa Roraima; e, (c) o uso parcimonioso das áreas úmidas amazônicas, conforme revelado pela REDE RIPÁRIA, coordenada pela Dra. Maria Teresa Fernandes Piedade, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia - INPA, mostrando a importância do entendimento da complexidade e heterogeneidade dos ecossistemas e sua flora peculiar na Amazônia,

as adaptações ao pulso de inundação dos rios, por meio da análise de solos, monitoramento da hidrologia, fitofisionomia e dinâmica da floresta, biomassa e genética. O conhecimento gerado nessas redes de pesquisa tem subsidiado a proposição de políticas públicas voltadas para a conservação e uso sustentável da biodiversidade, visando a melhoria da economia local e o bem-estar humano.

## Nanotecnologia

- Pesquisas com síntese de nano-materiais – Por meio do grupo de química de materiais coordenado pelo pesquisador Aldo Zarbin, bolsista de produtividade do CNPq, foi desenvolvido novo método de obtenção de material nanométrico com aplicações em baterias, sensores e dispositivos eletrocrônicos. Possui aplicações em baterias recarregáveis, para celulares ou outros aparelhos. Devido à combinação de propriedades do grafeno e do hidróxido de níquel nanométrico, o nanocompósito pode ser aplicado também em dispositivos eletrocrônicos, que são materiais que mudam de cor quando se aplica uma tensão. Por exemplo, janelas inteligentes que mudam de cor de acordo com a intensidade da luz do sol. Os resultados da pesquisa foram publicados no prestigioso periódico *Scientific Reports*, da *Nature*.
- Dispositivos nanoestruturados para aplicações em optoeletrônica e células solares orgânicas (OPV), que são capazes de fornecer energia elétrica, obtida de forma limpa, com maior rendimento e menor custo operacional que os atuais sistemas. Tem o potencial de contribuir com energia renovável para a matriz energética brasileira. A pesquisa foi liderada pela professora Lucimara Stoltz Roman, da Universidade Federal do Paraná (UFPR), bolsista de produtividade do CNPq e coordenadora do Laboratório de Dispositivos Nano-estruturados (DiNE).
- Obtenção de nanocelulose e nanocristais para a sintetização de nanofilmes produzindo embalagens biodegradáveis e comestíveis, que quando aplicadas a produtos *in natura* como frutas e legumes,

CNPq: sonhos que  
se transformam em  
realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha, Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

aumentam sua durabilidade, melhorando também as condições de transporte. A pesquisa foi coordenada pela professora Graciela I. Bolzon de Muniz, bolsista de produtividade do CNPq e coordenadora do Laboratório Central de Nanotecnologia da UFPR, associado ao Sistema Nacional de Laboratórios em Nanotecnologia (SisNANO).

- Síntese de nanofármacos e nanocarreadores capazes de aumentar a eficiência e a eficácia em diversos tratamentos, tanto com a obtenção de novas moléculas como de endereçar especificamente esses novos fármacos, entregando-os diretamente às células do corpo que necessitam, reduzindo efeitos colaterais e a citotoxicidade.
- Pesquisa coordenada pelos professores Soraia Costa e Marcelo Muscará, do Departamento de Farmacologia do Instituto de Ciências Biomédicas (ICB), da USP, propõe um novo método de tratamento para a psoríase, doença inflamatória que provoca vermelhidão, descamação e placas na pele, com grandes impactos na qualidade de vida dos pacientes. O estudo mostrou os benefícios da aplicação tópica na pele, em forma de loção, gel ou creme, de nanocarreadores, moléculas que contém compostos doadores de sulfeto de hidrogênio ( $H_2S$ ).

## **Programa Start-Up Brasil**

O *Start-Up Brasil*, Programa Nacional de Aceleração de *Start-ups*, é uma iniciativa do Governo Federal, criado pelo MCTI, em 2013, com gestão da Softex e em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica – as *start-ups*, com o CNPq, a ABDI e a APEX.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

As *start-ups* cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso. A figura da aceleradora surge nesse contexto como um agente fortemente orientado ao mercado, geralmente de origem privada e com capacidade de investimento financeiro, que tem a função de direcionar e potencializar o desenvolvimento das *start-ups*. Um dos pro-

gramas de *start-ups* do Governo Federal, essa ação obteve em orçamento privado mais de cinco vezes o aporte de recursos públicos.

## Parceria Setor Espacial

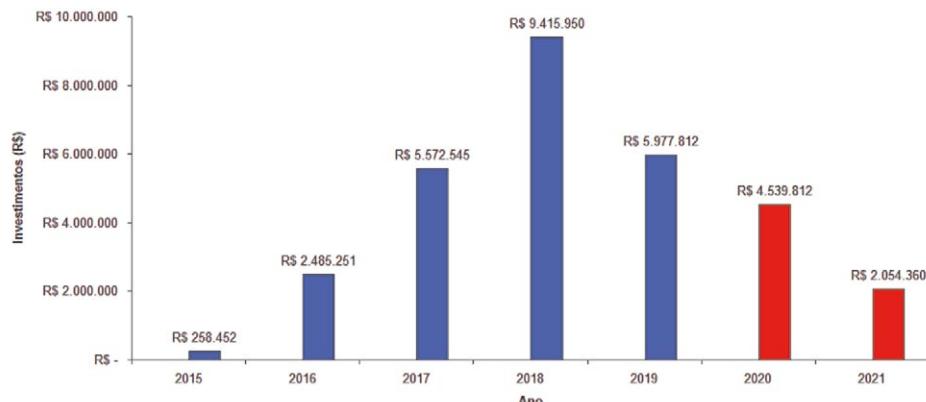
A atuação do CNPq no setor espacial vem sendo intensificada ao longo dos anos. Diversas encomendas com parceiros como AEB, IAE e INPE foram realizadas, permitindo que o CNPq contribuisse diretamente no fomento de P&D para o setor espacial brasileiro, por meio de ações como: i) a Encomenda CNPq/AEB/INPE - Capacitação e Agregação de Especialistas ao desenvolvimento dos Satélites SINDAE, lançada em 2015; ii) e a Encomenda CNPq/IAE - Agregação de Especialistas ao Desenvolvimento do Véículo Lançador de Microssatélites, lançada em 2016. Em ambos os casos buscou-se capacitar recursos humanos para o desenvolvimento de tecnologias estratégicas no setor espacial, em áreas como Gerenciamento de Missões, Segmento de Controle Solo, Segmento Espacial, Módulo de Serviço, Módulo de Carga Útil, Montagem, Integração e Teste e Garantia do Produto. A ação conjunta do CNPq e de seus parceiros na atração, seleção e fixação de pesquisadores e tecnólogos, por meio da concessão de bolsas e auxílios, vem permitindo a implantação de infraestrutura operacional no Brasil para o desenvolvimento do setor espacial. Na prática, satélites como o SGDC (Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicação), lançado em 04 de maio de 2017, e o CBERS-4A (Satélite Sino-Brasileiro de Recursos Terrestres), lançado em 20 de dezembro de 2019, são importantíssimas plataformas já implementadas, fazendo parte da constelação de satélites brasileiros em atividade, trazendo relevantes benefícios à população e ao Estado brasileiro por meio da oferta de serviços de banda larga e monitoramento por imagem, dentre outros. O *road-map* do Sistema Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (SINDAE) prevê, para 2020, o lançamento do satélite Amazônia 1 e do nanosatélite SPORT (*Scintillation Prediction Observation Research Task*), bem como a consolidação da Plataforma Multimissão (PMM) a qual contribuirá para o lançamento, nos próximos anos, dos satélites SABIA-Mar (Satélite Argentino-Brasileiro de Informações Ambientais Marinhas), SAR (Radar de Abertura Sintética) e SCD-Hidro (Sistema de Coleta de Dados Hidrometeorológicos). Já foram investidos no setor espacial, por meio das parcerias

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

com o CNPq, cerca de R\$ 23,7 milhões, e para os próximos dois anos já há previsão para o aporte de mais R\$ 6,6 milhões, o que permitirá ao Brasil assumir um papel de destaque nesse relevante setor estratégico.

**Gráfico 1.** Investimento no setor espacial por meio de parcerias com o CNPq.



**Investimento no setor espacial por meio das parcerias com o CNPq.**  
Obs: As barras em azul representam os valores já realizados nos anos passados e as barras em vermelho os valores previstos para os próximos dois anos.

## Tecnologia Social

- O CNPq, em parceria com o MCTI e o Ministério da Cidadania, fomenta projetos em Tecnologias Sociais, no âmbito da Chamada CNPq/MCTIC/MDS nº. 36/2018 – Tecnologias Sociais. Estas são compreendidas como “produtos, técnicas e/ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social” (RTS). A ação em tela possui como objetivo geral o desenvolvimento, a reapplycação, o aperfeiçoamento e avaliação de Tecnologias Sociais que promovam geração de renda, inclusão no mundo do trabalho e autonomia econômica das famílias inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais, do Governo Federal. Além disso, devem atender aos requisitos de simplicidade, fácil aplicabilidade, reapplycibilidade, efetivo impacto e repercussão social.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## Tecnologia Assistiva

- O CNPq, em parceria com o MCTI, fomenta projetos de pesquisa em Tecnologias Assistivas que visa o desenvolvimento e a entrega de produtos ou serviços tecnológicos voltados ao atendimento das necessidades de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida, visando sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social. Já foram lançadas duas Chamadas Públicas (84/2013 e 20/2016) que continuam a render frutos e, sobretudo, marcam a continuidade e o progresso, deste tema, nas universidades públicas brasileiras.

## Divulgação e Popularização da Ciência

- O CNPq, em parceria com o MCTI, é responsável por uma série de Chamadas Públicas em Divulgação e Popularização da Ciência, tais como - Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, Olimpíadas Científicas e Feiras Científicas e Mostras de Ciências. Tais ações possuem o intuito de popularizar o conhecimento científico entre públicos que comumente não estão presentes no ambiente acadêmico, além de contribuir para a construção de uma cidadania científica no País. Estas ações crescem ano a ano, desde o início deste século, e possuem um impacto significativo para a visibilidade das pesquisas produzidas no País e para o engajamento de crianças, jovens e adultos na cultura científica.
- Nos últimos anos, o CNPq tem buscado fomentar também ações de pesquisa em biodiversidade integrando o fomento à educação e divulgação científica em suas chamadas públicas, tendo em vista fortalecer a participação da sociedade na conservação da biodiversidade, buscando incentivar equipes interdisciplinares, com a participação de profissionais das áreas de educação e divulgação científica, incentivando a realização de ações e materiais para distintos tipos de público, alcançando amplos setores da sociedade, em articulação com especialistas, grupos e instituições que atuam nas áreas de educação formal e não formal. Exemplos

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

de editais e chamadas que contribuíram nesse sentido foram: o Edital MCT/CNPq/MMA/MEC/CAPES/FNDCT – Ação Transversal/ FAPs nº 47/2010 – Sistema Nacional de Pesquisa em Biodiversidade – (SISBIOTA BRASIL); a Chamada CNPq/CAPES/FAPS/BC-FUNDO NEWTON nº 15/2016 - Programa de Pesquisa Ecológica de Longa Duração - PELD; a Chamada CNPq/ICMBio nº 13/2011 – Pesquisa em Unidades de Conservação do Bioma Caatinga; a Chamada MCTIC/ CNPq nº 23/2017 - Apoio a Redes de Pesquisa em Biodiversidade na Amazônia Legal; a Chamada CNPq/ICMBio/FAPs nº 18/2017 - Pesquisa em Unidades de Conservação da Caatinga e Mata Atlântica; a Chamada CNPq/Prevfogo-Ibama nº 33/2018 - Pesquisas em ecologia, monitoramento e manejo integrado do fogo. De modo especial, o CNPq tem buscado acompanhar e avaliar esse aspecto de educação e divulgação científica nas reuniões de acompanhamento e avaliação (Ribeiro *et al*, 2019; Marandino *et al*, 2017). Essa experiência resultou, em 2019, na inclusão de um Plano de Divulgação Científica no modelo de chamadas para as ações de fomento do CNPq. Como exemplo, disponível na página do CNPq, podemos citar a Chamada CNPq/MCTI 06/2020 - Pesquisa e Desenvolvimento para Enfrentamento de Derramamento de Óleo na Costa Brasileira - Programa Ciência no Mar que apresenta, em seus objetivos: “Promover ações de educação, popularização e/ou divulgação científica para diferentes tipos de público, alcançando amplos setores da sociedade, em articulação com especialistas, grupos e instituições que atuam nas áreas de educação formal e não formal (por exemplo: escolas, núcleos de extensão, museus, centros de ciências, zoológicos, jardins botânicos, aquários, centros de visitantes de unidades de conservação e organizações não governamentais)”. Entre suas características obrigatórias e critérios de julgamento, inclui um “plano de divulgação científica”; bem como na Prestação de Contas/Avaliação Final, inclui “informações sobre a execução das atividades de divulgação científica por meio de textos, *links* de acesso, endereços eletrônicos, fotografias, vídeos ou áudios, dentre outros produtos que poderão ser disponibilizados em repositórios públicos e utilizados pelo CNPq em suas atividades de comunicação institucional”.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## **Meninas e Mulheres na Ciência**

- O CNPq, em parceria com o MCTI, realiza ações de estímulo para a participação e a formação de meninas e mulheres nas carreiras de ciências exatas, engenharias e computação no país. As ações buscam incentivar a participação de meninas desde o ensino fundamental ao considerar que esta fase é fundamental para desconstruir perspectivas que afastam as mulheres de tais áreas. Neste sentido, foi lançada, em 2018, a Chamada CNPq/MCTIC nº 31/2018 – Meninas nas Ciências Exatas, Engenharias e Computação, sendo essa uma continuidade de ações no âmbito do *Programa Mulher e Ciência*, criado ainda no início dos anos 2000 no Governo Federal brasileiro.

## **Cooperação Internacional**

A cooperação internacional no CNPq, historicamente, é compreendida como de alta relevância e estratégica, colocando o Conselho no cenário internacional como a mais importante agência de fomento brasileira.

Entre as várias ações apoiadas no âmbito internacional, listamos a seguir, alguns resultados de destaque, dos últimos anos, provenientes dos projetos de Cooperação Internacional:

- O CNPq, a partir da Chamada Bilateral nº 17/2013, financiou conjuntamente com a *Dirección de Innovación, Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (DICYT)*, do Uruguai, o projeto na área de entomologia e malacologia de parasitos e vetores, intitulado “Inibição Seletiva da Triose Fosfato Isomerase (TIM) como Estratégia para o Desenvolvimento de Fármacos para Uso Veterinário contra o Carrapato Rhipicephalus (Boophilus) microplus”. Pelo lado brasileiro, o projeto foi coordenado pelo Dr. Jorge Luiz da Cunha Moraes e, pelo lado uruguaio, pela Dra. Alicia Beatriz Merlino Mellognio. De acordo com a pesquisa desenvolvida e os resultados apresentados o carrapato bovino Rhipicephalus (Boophilus) microplus é o maior causador de perdas econômicas tanto para pecuária brasileira

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

quanto uruguaia. O objetivo central desse projeto, apoiado pelo CNPq e DICYT, foi inibir a enzima triose fosfato isomerase do carrapato *R. microplus* (Rm-TIM) sem afetar a enzima homóloga (Bt-TIM) de vertebrados como coelhos e humanos. Os resultados obtidos nesse estudo se mostraram inéditos e inovadores, pois foram descobertos três compostos que são capazes de inibir a Tim do carrapato sem efeito nas enzimas homólogas de coelho (a Tim do coelho é 98% idêntica à Tim do hospedeiro bovino) e humano. Acredita-se que os resultados obtidos nessa pesquisa darão significativa contribuição para o avanço científico, no que se refere à inibição seletiva de enzimas homólogas em ectoparasitos vetores de doenças.

- Ainda no âmbito da Chamada Bilateral CNPq/CONACYT nº 17/2013, o CNPq e o *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología* (CONACYT), do México, aprovaram a realização do projeto "O veneno de escorpiões e aranhas da biodiversidade brasileira e mexicana como fonte de novas ferramentas farmacológicas", na área de Neurologia, Eletrofisiologia e Comportamento. O projeto foi levado a cabo pela Dra. Elisabeth Nogueira Ferroni Schwartz, no Brasil, e pelo Dr. Lourival Domingos Possani Postay, no México. Conforme relatório final apresentado ao CNPq, as pesquisas desenvolveram estudos utilizando veneno de diferentes espécies de escorpiões e aranhas para o desenvolvimento de fármacos no tratamento de enfermidades degenerativas como o mal de Parkinson, epilepsia e diversas enfermidades, tendo, inclusive, depositado patentes.
- Em 2016, no ecodas discussões sobre o envelhecimento populacional no Brasil e na América Latina, o CNPq e a Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), do Chile, firmaram uma parceria que resultou na Chamada CNPq/CONICYT nº 17/2016. Nesse concurso foram aprovados conjuntamente dois projetos. Um deles "Cidades Latino-americanas para um Envelhecimento Saudável" a partir do qual, conforme consta no relatório final apresentado, foi possível distinguir as características importantes presentes em cidades latino-americanas e que afetam a prática de atividade física de idosos. As características foram obtidas a partir de um aplicativo que permite aos próprios idosos levantarem

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

informações sobre especificidades do bairro que favorecem ou inibem a prática de caminhada. Dentre os resultados, foi observado que a presença e a qualidade das calçadas são percebidas pelos idosos como fundamentais para facilitar a prática de caminhada. Ainda, a ausência de segurança (relacionadas a crime e acidentes) podem inibir a adoção de comportamentos mais ativos. Os estudos resultantes dessa pesquisa permitiram avaliar a importância de aspectos dos centros urbanos que podem afetar a atividade física de idosos e que não haviam sido identificados até o momento. Ainda, a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas de pesquisa, permitiram melhor compreensão de como as características do ambiente urbano podem ser melhoradas para auxiliar na adoção de atividades físicas por idosos, com potencial efeito na capacidade funcional e qualidade de vida deste grupo etário. Os coordenadores responsáveis pela pesquisa foram, do lado brasileiro, o Dr. Adriano Akira Ferreira Hino e o Dr. Raul Nicolas Aguilar Farias, pelo lado chileno.

- O outro projeto apoiado pelo CNPq e o CONICYT , no âmbito da Chamada nº 17/2016, foi “Defeitos na proteostase como um mecanismo comum ao declínio cognitivo no envelhecimento normal e na Doença de Alzheimer”, coordenado, no Brasil, pelo Dr. Sergio T. Ferreira, e, no Chile, pelo Dr. Claudio A Hetz. De acordo com o relatório final disponibilizado, a pesquisa se propôs utilizar abordagens do estado-da-arte para avaliar o papel da via de sinalização mediada por IRE1/XBP1, importante modulador da proteostase, na disfunção neuronal associada ao envelhecimento e na fisiopatologia da Doença de Alzheimer (DA). Assim, os estudos determinaram que: i) o envelhecimento induz perda de capacidade de resposta a insultos que geram alterações de proteostase; e ii) a modulação de tal via de sinalização pode reverter os fenótipos cognitivos e neuroquímicos associados à DA. Os resultados desta proposta têm o potencial de avançar a compreensão sobre as cascadas moleculares que levam à falha cognitiva associada à idade, com ênfase especial na crescente incidência da DA. Pesquisas subsequentes poderão facilitar o desenvolvimento de terapias efetivas para prevenir, bloquear ou reverter os déficits cognitivos associados ao envelhecimento e poderão, também, auxiliar no

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araujo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

estabelecimento de políticas públicas visando preservar a saúde dos idosos, no Brasil e no Chile.

Por fim, serão tratados os resultados relevantes do PROGRAMA INSTITUTOS NACIONAIS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (INCTs):

No enfrentamento dos grandes problemas brasileiros e mundiais, o CNPq lidera o Programa Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia – (INCT), que financia grandes projetos de pesquisa, de temática complexa, básica ou aplicada de interesse para o País mobilizando mais de 12 mil pesquisadores e cerca de 600 laboratórios de excelência, tanto nacionais quanto estrangeiros, além de centenas de estudantes e técnicos. Há INCTs sediados em 18 Unidades da Federação, sendo três na região Norte, 14 na região Nordeste, oito na região Centro-Oeste, 62 na região Sudeste e 15 na região Sul.

Criado em 2008 como uma evolução do Programa Institutos do Milênio, participam do Programa INCT pesquisadores vinculados a uma instituição-sede com excelência em produção científica e/ou tecnológica e alta qualificação na formação de recursos humanos, além de um conjunto de laboratórios ou grupos associados de outras instituições, todos articulados sob a forma de redes científico-tecnológicas. O tema de atuação é bem definido, em área de fronteira da ciência e/ou da tecnologia ou em áreas estratégicas do Plano de Ação em C,T&I, em busca de soluções que contribuam para a promoção do desenvolvimento social e econômico do Brasil.

Três chamadas públicas foram realizadas, sendo duas na primeira fase do programa: i) o Edital nº 15/2008 – com 122 projetos aprovados; e ii) o Edital nº 71/2010, – que aprovou três projetos para atuar na temática Mar. Na segunda fase, a Chamada Pública 16/2014 contratou 102 INCTs envolvendo todas as áreas do conhecimento, com investimento de R\$ 660 milhões para execução em seis anos (2016-2022).

Em novembro de 2019, foi realizado um seminário de avaliação dos 105 INCT em execução naquele momento, dividido em oito áreas temáticas para apresentar os respectivos resultados - Ciências Agrárias e Agrone-

gócio; Ecologia e Meio Ambiente; Energia; Engenharia e Tecnologia da Informação; Exatas; Humanas e Sociais Aplicadas; Nanotecnologia; e Saúde. Durante o seminário, 11 INCTs com proeminente interação internacional se destacaram:

- 1) Adaptações da Biota Aquática da Amazônia/INCT-ADAPTA-II, coordenado por Adalberto Luis Val (pesquisas sobre componentes da biodiversidade aquática da Amazônia);
- 2) INCT dos Hymenoptera Parasitóides/INCT-HYMPAR, coordenado por Angélica Maria Penteado Martins Dias, que investiga e faz a curadoria e a informatização da maior coleção da América Latina de Hymenopteras (abelhas, marimbondos, mamangavas, vespas, formigas e outros, em especial parasitoides), tendo ampliado sua atuação internacional por meio de parceria com a África;
- 3) INCT em Estudos Interdisciplinares e Transdisciplinares em Ecologia e Evolução/INCT-TREE, coordenado por Charbel Niño El-Hani, que desenvolve pesquisa integrativa, com elaboração de Instrução Normativa para produtos naturais e outros;
- 4) INCT sobre Comportamento, Cognição e Ensino: Aprendizagem Relacional e Funcionamento Simbólico/INCT-ECCE, coordenado por Deisy das Graças de Souza, premiada internacionalmente por Contribuições para a Análise Experimental em Comportamento Humano, tema de atuação do Instituto;
- 5) INCT da Criosfera, coordenado por Jefferson Cardia Simões (Comenda da Ordem Nacional do Mérito Científico de 2018/CNPq), cujas pesquisas se destacam em nível internacional por atuar na fronteira do Oceano Austral, investigando o sistema acoplado atmosfera-criosfera-oceano;
- 6) INCT de Semioquímicos na Agricultura/INCT-SA, coordenado por José Roberto Postali Parra (Medalha Luiz de Queiroz, ESAQ/USP, 2015), cujas pesquisas têm impacto na inovação e larga aplicabilidade no setor produtivo, gerando royalties a partir de produtos de interesse comercial;

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

- 7) INCT Virtual da Flora e dos Fungos/INCT-HVFF, coordenado por Leonor Costa Maia, cujas pesquisas se apoiam em parcerias internacionais para a incorporação de informações de acervos no exterior e contribuem para a ampliação do conhecimento sobre a diversidade da nossa flora;
- 8) INCT de Genômica Comparativa e Funcional e Melhoramento Assistido de Citros/INCT-Citros, coordenado por Marcos Antônio Machado (Comenda da Ordem Nacional do Mérito Científico, 1998), cujas pesquisas se aplicam em inovações para o setor produtivo de citricultura, com alta inserção internacional;
- 9) INCT de Entomologia Molecular/INTC-EM, coordenado por Pedro Lagerblad de Oliveira, cujas pesquisas focam no entendimento da biologia de insetos vetores de doenças e pragas agrícolas, com inovação e alto impacto na formulação de políticas públicas e inserção internacional;
- 10) INCT de Ciência Animal/INCT-CA, coordenado por Sebastião de Campos Valadares Filho, cujas pesquisas propiciam inovação no setor produtivo de bovinos de carne, com boa inserção internacional e socialização dos resultados obtidos;
- 11) INCT em Biodiversidade e Produtos Naturais/INCT-BioNat, coordenado por Vanderlan da Silva Bolzani (Medalha Otto Gottlieb em Química de Produtos Naturais, 2017; Prêmio Kurt Politzer de Inovação Tecnológica, 2015). Além disso, a Sociedade Brasileira de Química instituiu o Prêmio Vanderlan Bolzani a partir de 2019, para mulheres que se destacam em química ou no desenvolvimento da sociedade. Sua pesquisa é relevante na base de dados internacional Chemical Abstracts, com repercussão do investimento na divulgação e popularização de conhecimento.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

Dentro deste contexto de atuação na pesquisa de ponta mundial, os INCTs trabalham intensamente para enfrentar à pandemia da Covid 19. Nessa frente, destaca-se a Rede Vírus MCTIC (INCT para o Desenvolvimento de Vacinas/INCT-V, coordenado por Ricardo Tostes Gazzinelli); e o

INCT em Teranóstica e Nanobiotecnologia/INCT-TeraNano, coordenado por Luiz Ricardo Goulart Filho. O INCT-V está se dedicando ao desenvolvimento de testes de diagnóstico molecular e sorológico para Covid-19 e ao desenvolvimento da plataforma de uma vacina contra o Coronavírus (a vacina será bivalente, servindo contra a Influenza e contra o SARS-CoV-2, haja vista serem vírus que atacam os mesmos tecidos). Foi desenvolvido um teste molecular para detecção da Covid 19, que está atendendo à comunidade de Minas Gerais pela prestação de serviços para vários hospitais mineiros.

Já o INCT-TeraNano trabalha no desenvolvimento de dois tipos de sensores para diagnóstico da Covid 19; a ideia por trás deste trabalho é a obtenção de alternativas que não dependam dos reagentes para os testes de diagnóstico, produtos em escassez no mercado internacional. O primeiro sensor se utiliza de um aparelho importado (já existe), para o qual foi desenvolvida a adaptação (engenharia do sensor, protocolo de teste e algoritmo matemático) e que deve ficar disponível ainda em abril/2020; o sensor fotônico (tecnologia baseada em laser para fragmentar a saliva em grupos de elementos químicos, possibilitando o diagnóstico da Covid 19) não precisa de reagente e o processamento dos resultados é feito por inteligência artificial, ficando pronto em menos de um minuto, com custo relativamente baixo de equipamento (cerca de R\$ 90 mil), baixo custo de exame (cerca de R\$ 40,00 cada) e com alta capacidade de processamento (entre 400 e 500 resultados por dia, por aparelho). O segundo protótipo é de um sensor eletroquímico, portátil (semelhante a um pendrive), que é conectado ao smartphone. Para o exame, gotas de saliva ou de sangue são depositadas em um microchip acoplado ao sensor (para cada paciente testado é usado um novo microchip) e o diagnóstico sai em cerca de um minuto, com custo variando entre R\$50 e R\$100 por exame. Este sensor permitirá a triagem rápida, tanto de pacientes positivos quanto negativos, e pode ser usado por médicos e profissionais de saúde em ambulatórios e hospitais, de forma precisa e segura. O protótipo do sensor eletroquímico deve ficar pronto até o final de maio/2020, para permitir então a produção e industrialização em larga escala. Este tipo de sensor já é utilizado para detecção de outras doenças e viroses, como Tuberculose, Dengue e Zika. A adaptação da tecnologia conta com a parceria da Universidade Federal de Uberlândia com a empresa Imunoscan.

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira Pinto,  
Kristiane Mattar Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira Rocha , Márcia Aparecida de Brito, Maria Lucilene Araújo Barros, Mariana Galiza de Oliveira, Suzane Margaret Fank de Carvalho, e Tânia Gomes Figueira

Para realizar todos esses feitos que impactam diretamente na melhoria da qualidade de vida da sociedade, os agentes públicos do CNPq não medem esforços em suas atividades, empenhando-se com compromisso e muita dedicação ao longo de toda a história da Instituição.

E para que essa história de sucesso avance transformando sonhos em realidade é essencial investir na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho daqueles que atuam de forma veemente a fim de cumprirem a nobre missão do CNPq, descrita na Figura 1:

**Figura 1.** Missão, Visão e Valores do CNPq.



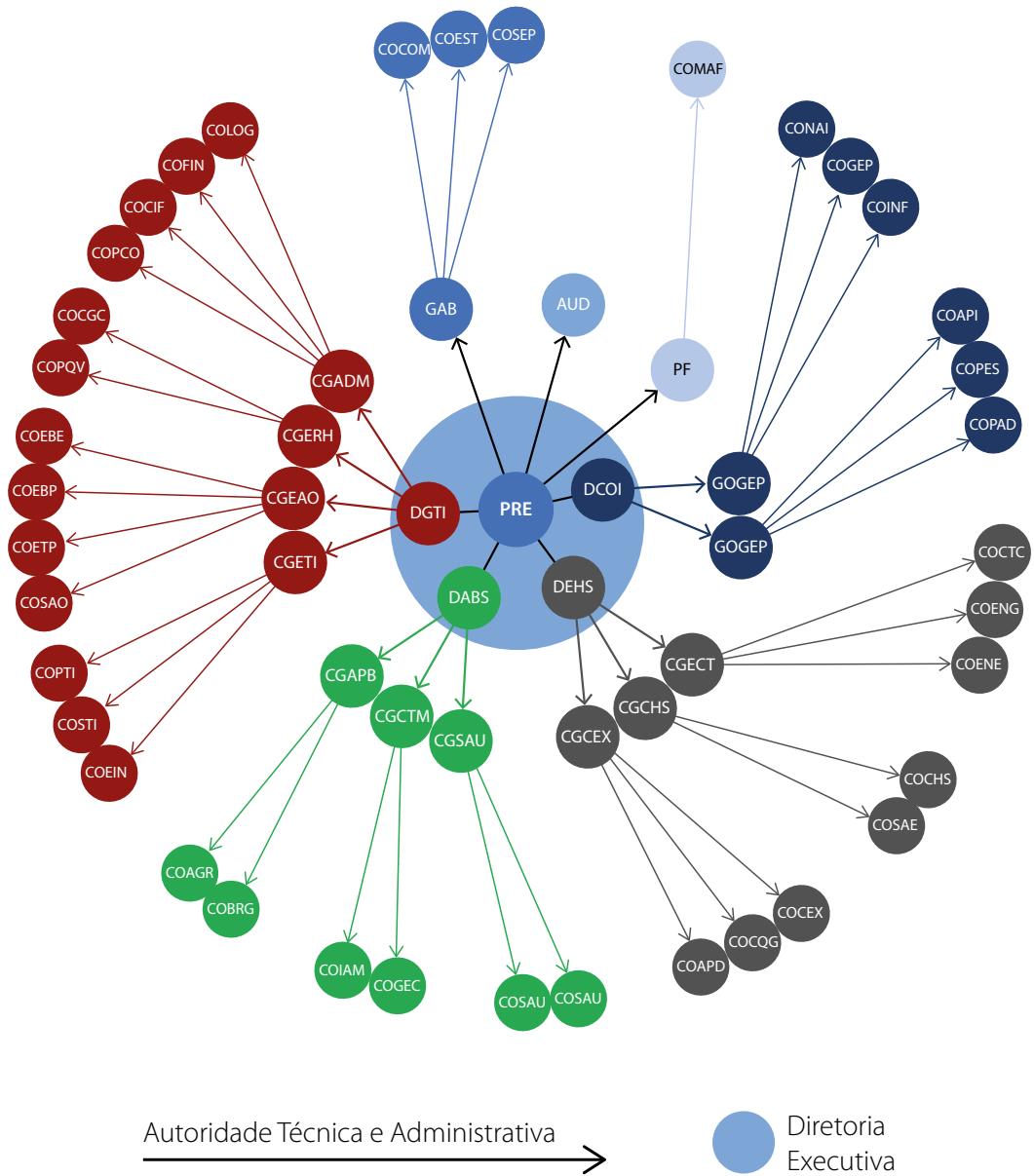
Fonte: Assessoria Técnica da Presidência

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

Parabéns aos 373 servidores que atuam nas diversas áreas do CNPq, conforme demonstrado na estrutura organizacional apresentada na Figura 2. Na figura 3, tem-se parte da equipe da Coordenação-Geral do Programa

**Figura 2.** Estrutura Organizacional do CNPq.



Fonte: Assessoria Técnica da Presidência. As siglas podem ser acessadas no site <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/organo-grama-1.png/view>.

de Pesquisa em Ciências da Terra e do Meio Ambiente (CGCTM) e na figura 4, alguns representantes da Coordenação-Geral de Apoio Operacional (CGEOA) que tornam realidade um dos projetos do Programa de Pesqui-

CNPq: sonhos que  
se transformam em  
realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

sas Ecológicas de Longa Duração (PELD), fomentado pelo CNPq, ilustrado na figura 5, a seguir.

**Figura 3.** Integrantes da Equipe da Coordenação-Geral do Programa de Pesquisa em Ciências da Terra e do Meio Ambiente (CGCTM).



Foto: Maria Stela de Lima

**Figura 4.** Representantes da Equipe da Coordenação-Geral de Apoio Operacional (CGEAO).



Foto: Roberto Hilário

**Figura 5.** Pesquisadores em campo do PELD Tanguro – PELD TANG.



Foto: Paulo Monteiro Brando/ Divulgação PELD TANG

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## Homenagem especial:

Em 2020, em reconhecimento pela importante contribuição científica das pesquisas que realizou sobre a biodiversidade do Cerrado, **Eduardo de Oliveira Emery**, servidor do CNPq, foi homenageado por pesquisadores brasileiros especialistas na ordem de insetos Lepidoptera. Atribuiu-se seu sobrenome a um novo gênero, o **Emeryus**:

"O nome do gênero é em honra do falecido pesquisador brasileiro lepidopterologista **Eduardo de Oliveira Emery** (05 fevereiro 1972 a 25 agosto 2017), que fez uma série de contribuições para o conhecimento de borboletas e mariposas do bioma brasileiro Cerrado" (Zacca et al, 2020).

Figura 6



*Emeryus argulus argulus*  
(nova combinação)

Figura 9



*Emeryus numeria*  
(nova combinação)

Figura 7



*Emeryus difficilis*  
(nova combinação)

Figura 8



*Emeryus argulus magnum*  
(nova subespécie)

Figura 10. Eduardo Emery em campo.



CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmiento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha, Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira

## Referências

BACELLAR, A. E., SALZO, I., RIBEIRO, K.T., CRONEMBERGER, C. F., BRITO, M. A., OLIVEIRA, D., MAMEDE, M. LACERDA, F.S. **Parceria entre CNPq e Instituto Chico Mendes no fortalecimento dos Sítios PELD em Unidades de Conservação federais.** Oecologia Australis, v. 24, n.2, p. 266-270, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4257/oeco.2020.2402.03>

BRITO, M. A., OLIVEIRA, D., MAMEDE, M., RANDIG, O., LACERDA, F.S. **Programa de Pesquisa Ecológica de Longa Duração – PELD/CNPq – Desafios da Gestão, Avanços e Perspectivas.** Oecologia Australis, v. 24, n.2, p. 259-265, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4257/oeco.2020.2402.02>

Convenção sobre Diversidade Biológica - CDB. Organização Mundial da Saúde - OMS. Fundação Osvaldo Cruz - Fiocruz. **Conectando Prioridades Globais: Biodiversidade e Saúde Humana: uma revisão do conhecimento atual.** Tradução: Fiocruz. Disponível em: <[https://www.biodiversidade.ciss.fiocruz.br/sites/www.biodiversidade.ciss.fiocruz.br/files/SumarioExecutivo\\_Portugues.pdf](https://www.biodiversidade.ciss.fiocruz.br/sites/www.biodiversidade.ciss.fiocruz.br/files/SumarioExecutivo_Portugues.pdf)>

FERREIRA, Sergio T.. **Defeitos na proteostase como um mecanismo comum ao declínio cognitivo no envelhecimento normal e na Doença de Alzheimer.** Rio de Janeiro: CNPq, 2020. Disponível em: <http://www.carloschagas.cnpq.br/>. Acesso em: 04 ago. 2020.

HINO, Adriano Akira Ferreira. **Cidades latino-americanas para um envelhecimento saudável.** Curitiba: CNPq, 2019. Disponível em: <http://www.carloschagas.cnpq.br/>. Acesso em: 04 ago. 2020

MARQUES, R.; OLIVEIRA-SANTOS, J. D. ; SOUZA, H. C. ; CARDOSO, M. L. M. ; CHAME, MARCIA. **Biodiversidade faz bem à saúde: guia prático.** 1. ed. Rio de janeiro: Plataforma Institucional Biodiversidade e Saúde Silvestre - Fiocruz, 2017. v. 1. 135 p.

MORAES, Jorge Luiz da Cunha. **Inibição Seletiva da Triose Fosfato Isomerase (TIM) como Estratégia para o Desenvolvimento de Fármacos para Uso Veterinário contra o Carrapato Rhipicephalus (Boophilus microplus).**

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**philus) microplus:** Rio de Janeiro: CNPq, 2016. Disponível em: <http://www.carloschagas.cnpq.br/>. Acesso em: 04 ago. 2020.

RIBEIRO, K. T.; BERLINCK, R. G. S.; CARIELLO, M. O.; MARANDINO, M.; METZGER, J. P.; OLIVEIRA, D.; SCARANO, F. R.; VIEIRA, I. C. G. **Impactos do Programa Sistema Nacional de Pesquisa em Biodiversidade (Sisbiota Brasil)**. Parcerias Estratégicas, v. 24, p. 119-132, 2019.

SEIXAS C.S.; GONÇALVES L.R.; LIMA A.G.M.; ADAMS C.; OVERBECK G.E.; AZEVEDO S.M.F.O; DA CUNHA M.C.; CONFALONIERI U.E.C.; ELOY L.; EMPERAIRE L.; IMPERATRIZ-FONSECA V.L.; QUEIROZ H.L.; KERR R.; LONDE L.R.; MENEZES J.A.; CERVONE C.O.F.O.; PRADO R.B.; VIEIRA S.A.; SARAIVA A. **Capítulo 2: Contribuições da natureza para a qualidade de vida.** In: JOLY C.A.; SCARANO F.R.; SEIXAS C.S.; METZGER J.P.; OMETTO J.P.; BUSTAMANTE M.M.C.; PADGURSCHI M.C.G.; PIRES A.P.F.; CASTRO P.F.D.; GADDA T.; TOLEDO P. (eds.) (2019). 1º Diagnóstico Brasileiro de Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos. Editora Cubo, São Carlos pp.351.

SCHWARTZ, Elisabeth Nogueira Ferroni. **O veneno de escorpiões e aranhas da biodiversidade brasileira e mexicana como fonte de novas ferramentas farmacológicas**. Brasília: CNPq, 2019. Disponível em: <http://www.carloschagas.cnpq.br/>. Acesso em: 04 ago. 2020

ZACCA, T.; CASAGRANDE, MIRNA ; MIELKE, OLAF H. H. ; HUERTAS, BLANCA; BARBOSA, EDUARDO P. ; FREITAS, ANDRÉ L.V. ; WILLMOTT, KEITH R. . **Description of *Emeryus* Zacca, Mielke & Casagrande gen. nov. (Lepidoptera: Nymphalidae) to accommodate three species formerly placed in *Paryphthimoides* Forster, 1964.** Austral Entomology, v. 59, p. 505-523, 2020

CNPq: sonhos que se transformam em realidade...

Alexandre Guilherme  
Motta Sarmento,  
Arquimedes Belo Paiva,  
Denise de Oliveira,  
Guilherme Galvarros  
Bueno Lobo Ribeiro,  
José Henrique Ferreira  
Pinto, Kristiane Mattar  
Accetti Holanda,  
Leonara de Oliveira  
Rocha , Márcia Aparecida  
de Brito, Maria Lucilene  
Araújo Barros, Mariana  
Galiza de Oliveira, Suzane  
Margaret Fank  
de Carvalho, e Tânia  
Gomes Figueira



# Capítulo 2

## Abordagem teórico-metodológica de qualidade de vida no trabalho (QVT) de suporte ao projeto de QVT no CNPq<sup>1</sup>

*<sup>1</sup>Mário César Ferreira, Rodrigo Rezende Ferreira, Tatiane Paschoal*

A condução do projeto orientou-se 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 20 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, abreviada e atualizada de tal abordagem, explicitando seus principais fundamentos e as premissas pactuadas com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para sua implementação.

### 1. Qualidade de vida no trabalho: bases conceituais

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotado nesta abordagem é o proposto por Ferreira (2017, p. 170), 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

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

<sup>1</sup> Versão atualizada do capítulo 2 do livro FERREIRA, M. C.; FERREIRA, R.R.; LIMA, I. M.; FIGUEIRA, T.G.; MORGANTTI, P. A. O. (Orgs.). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa. Brasília DF: Paralelo 15, 2017.

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

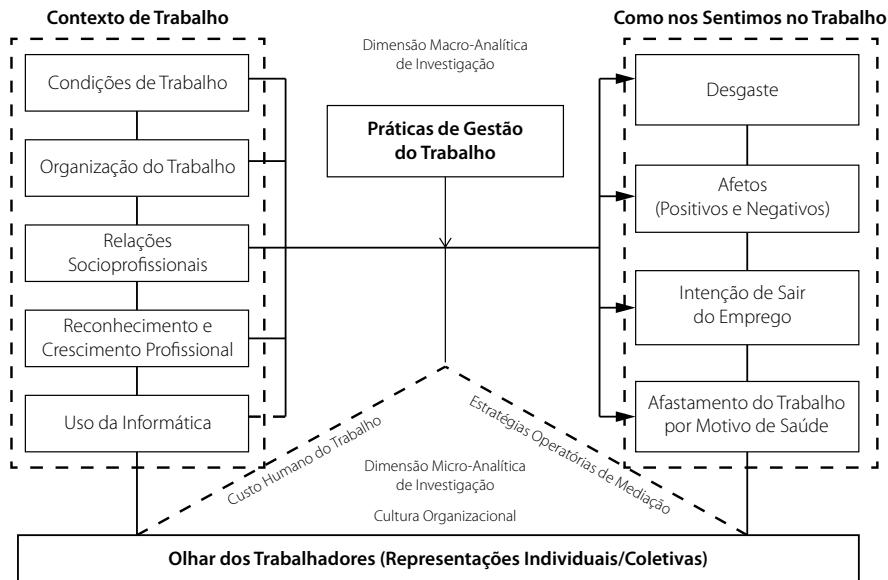
Sob a ótica dos **trabalhadores**, ela se expressa por meio das **representações globais** (contexto organizacional) e **específicas** (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade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

Este conceito nasceu de inúmeras pesquisas empíricas (Almeida, Ferreira & Brusquese, 2015; Tosdeschini & Ferreira, 2013; Brusquese & Ferreira, 2012; Fernandes & Ferreira, 2015; Ferreira, Alves & Tostes, 2009) realizadas pelos membros do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) em órgãos do serviço público brasileiro, nos últimos 20 anos, com base no tratamento de questão aberta: "Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...." Tal questão foi respondida por mais de 35 mil trabalhadores do setor público brasileiro à época da publicação dessa obra. Ao longo da 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 analíticas e variáveis de interesse da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o situam no campo da Ergonomia da Atividade, da Psicologia Organizacional/Trabalho e da Administração e que serve de base conceitual para interpretar os resultados empíricos e fazer a gestão de QVT em uma dada organização ou campo de pesquisa-intervenção. A descrição das dimensões analíticas consideradas, dos fatores e das variáveis empregadas possibilita uma melhor compreensão dos fundamentos conceituais da abordagem de QVT.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**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).

**Quadro 1.** Dimensão macroanalítica de investigação do modelo teórico

Fator “Contexto de trabalho”	Fator “Como nos sentimos no trabalho”
<b>Condições de trabalho</b> Suporte instrumental disponibilizado no contexto organizacional (ex.: mobiliário, espaço físico).	<b>Desgaste no trabalho</b> Desgaste pessoal proveniente do trabalho (ex.: esgotamento pessoal, cansaço).
<b>Organização do trabalho</b> Exigências de gestão presentes no contexto organizacional (ex.: controle, divisão de tarefas).	<b>Afeto positivo</b> Prevalências de emoções e humores positivos vivenciados (ex.: animação, disposição)
<b>Relações socioprofissionais</b> Relações sociais vivenciadas no contexto organizacional (ex.: pares, chefias).	<b>Afeto negativo</b> Prevalências de emoções e humores negativos vivenciados (ex.: irritação, chateação)
<b>Reconhecimento e crescimento profissional</b> Práticas de reconhecimento no trabalho e as possibilidades de desenvolvimento profissional (ex.: valorização, carreira).	
<b>Uso da informática</b> Qualidade de funcionamento da informática disponibilizada no contexto organizacional (ex.: suporte, usabilidade).	

Fonte: Ferreira, Paschoal & Ferreira, 2013.

**Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto de QVT no CNPq**

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

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 integram 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. Nesta terceira edição do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq, inseriu-se mais uma questão aberta que buscou conhecer as representações dos participantes sobre questões éticas no âmbito do CNPq.

Quanto ao nível microanalítico de investigação, o modelo contempla conceitos específicos (Quadro 2) que permitem avançar na compreensão de aspectos que estão na gênese e na dinâmica da QVT com base na perspectiva dos trabalhadores.

**Quadro 2.** Dimensão microanalítica de investigação do modelo teórico.

<b>Custo humano do trabalho</b>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• as <b>exigências físicas</b> 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;</li> <li>• as <b>exigências cognitivas</b> dizem respeito ao custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, da forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão; e</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Estratégias operatórias de mediação</b>	<p>As estratégias de mediação individual e coletiva expressam os modos de pensar, sentir e 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.</p>

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Quadro 2.** Dimensão microanalítica de investigação do modelo teórico.

Cultura organizacional	<p>Ela se expressa pelos elementos dispostos a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• linguagem e simbolismo: jargões, padrões, estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos), códigos, produção de signos linguísticos, senso comum.</li><li>• comportamentos: inter-relação de ação e simbolismo, estilos de trabalho, perfis gerenciais, padrões de conduta e procedimentos, modos de controle, modalidades de cooperação.</li><li>• valores organizacionais: respeito, cordialidade, disciplina, rigidez, equidade, fidelidade, continuidade, autonomia, liberdade, inovação.</li><li>• crenças: personalização das relações sociais (apadrinhamento), relação espaço público e espaço privado, jeitinho brasileiro, patrimonialismo na esfera pública, arquétipo do estrangeiro milagroso, interação social intensa, cordialidade de aparência afetiva, predominância do espírito coletivo, evitação de incertezas, modelo da grande família, gerência autocrática, pai-patrão.</li><li>• ritos: entradas e saídas da organização, eventos culturais, rituais administrativos.</li></ul>
------------------------	---

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2017.

O tópico 3 – Diagnóstico Microergonômico –, apresentado mais à frente na Figura 2, detalha aspectos metodológicos deste nível analítico, mencionado anteriormente. Cabe ressaltar que nesta terceira edição do projeto de QVT no CNPq (2019), a aplicação da abordagem se restringiu à dimensão macroanalítica.

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 (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, 2017, p. 176-177).

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

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

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, 2017, p. 1178).

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: i) 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 e seus múltiplos elementos; ii) 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 no qual os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades; e iii) 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, das exigências das tarefas e dos constrangimentos presentes nas situações de trabalho.

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

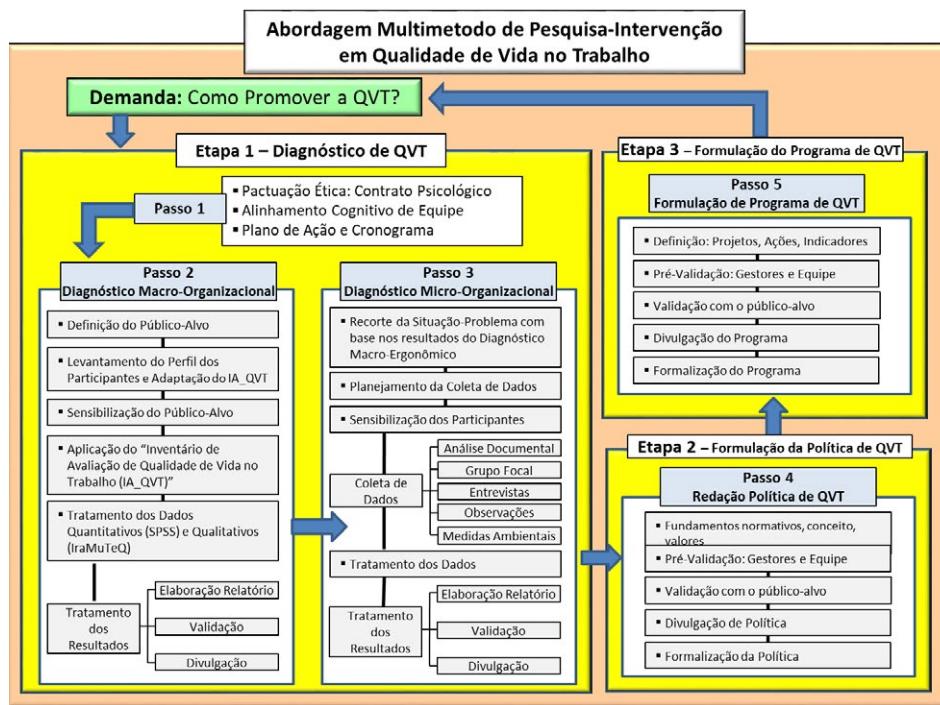
Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## 2. Qualidade de vida no trabalho: 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 instrumento que norteou

a condução do processo de pesquisa-intervenção. Tal modelo é de natureza descriptiva das etapas, dos passos, dos instrumentos e dos procedimentos que caracterizam a aplicação desta abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. 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 desta segunda edição do projeto. Tal passo poderá ser ainda feito em futuro breve no órgão.

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



Fonte: Ferreira, 201, p.

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=7) e o Grupo de Trabalho (N=14) constituído no CNPq para tal finalidade. O trabalho iniciou-se em 15 de agosto

**Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto de QVT no CNPq**

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

de 2019, quando esses dois coletivos realizaram: a) Definição do plano de ação (ex.: atividades, prazos); b) Aprovação da estratégia de sensibilização (ex.: mídias, palestras); c) Levantamento dos perfis demográfico e profissiográfico do público-alvo; d) Adaptação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) ao perfil do público-alvo do órgão; e) Geração de códigos de acessos (ex.: quantidade, produção, distribuição); e f) Divisão e distribuição de responsabilidades entre os dois coletivos de trabalho;

- O trabalho de sensibilização do público-alvo realizou-se ao longo do projeto. A logomarca (ao lado) concebida em 2015 foi reutilizada para consolidar a identidade visual do projeto e a abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho do CNPq. A logomarca foi utilizada na produção das mídias empregadas na condução do projeto. Realizou-se uma palestra de sensibilização com o público-alvo do projeto e diversas visitas aos locais de trabalho para apresentar o projeto e sanar eventuais dúvidas dos participantes. O cartaz utilizado e algumas fotos da etapa de sensibilização podem ser vistos a seguir:



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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

- A devolutiva e a validação dos resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho foram realizadas com dirigentes, gestores e demais trabalhadores do CNPq. Neste último caso, a palestra de devolutiva foi também transmitida ao vivo, por meio da intranet, para todos os que não puderam estar presentes. Tais devolutivas possibilitaram apresentar e debater os resultados e, ainda, aprimorar o conteúdo final do relatório do projeto.

Por fim, cabe apresentar os traços principais do instrumento da coleta de dados e como foi utilizado na aplicação da abordagem de QVT.

### **3. Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho**

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 auxiliar estratégico para a gestão de QVT no contexto corporativo.

No período de sensibilização distribuiu-se, presencialmente, o código pessoal e confidencial de acesso ao IA\_QVT para os 952 trabalhadores do CNPq. O instrumento de coleta de dados ficou disponível no sítio do ErgoPublic do período de 23 de setembro a 11 de outubro de 2019, oportunizando a participação do público-alvo do projeto. A Figura 3 apresenta a imagem da página online de acesso ao inventário.

**Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto de QVT no CNPq**

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

**Figura 3.** Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho.



Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq:  
Diagnóstico, Política e Programa



### Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq.

O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no 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), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT.

#### Muito Importante:

O tempo estimado para finalizar este inventário é de aproximadamente 10 minutos.  
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 CNPq.

Agradecemos sua valiosa participação!

Um computador foi disponibilizado exclusivamente para a participação dos terceirizados, uma vez que muitos não possuem acesso a esse instrumento no seu dia a dia de trabalho.

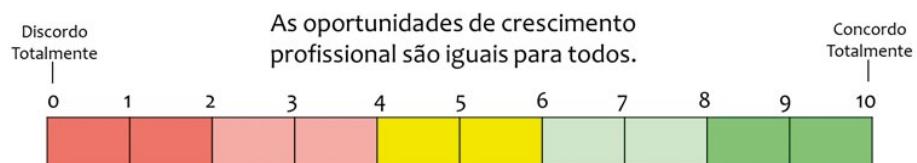
O Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) tem quatro utilidades principais. Ele permite: a) Realizar um diagnóstico rápido, com rigor científico, de como os trabalhadores avaliam a QVT na organização em que atuam; b) Gerar subsídios fundamentais para a concepção de uma política 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 (comportamentais, epidemiológicos e perceptivos) de QVT que auxiliam na gestão do PQVT; e d) Monitorar, longitudinalmente, a evolução da QVT na organização. Trata-se, portanto, de instrumento metodológico estratégico para a aplicação da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). 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 per-

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

cepção de QVT do público-alvo. A escala “contexto de trabalho” é constituída por cinco fatores: i) condições de trabalho (ex.: mobiliário, espaço físico); ii) organização do trabalho (ex.: pressão, cobrança, sobrecarga); iii) relações socioprofissionais de trabalho (ex.: acesso à chefia, comunicação); iv) reconhecimento e crescimento profissional (ex.: criatividade, incentivos); e v) 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 escala (11 pontos) de discordância-concordância (Figura 4):

**Figura 4.** Exemplos de item do IA\_QVT.



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 pessoal de saúde (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.

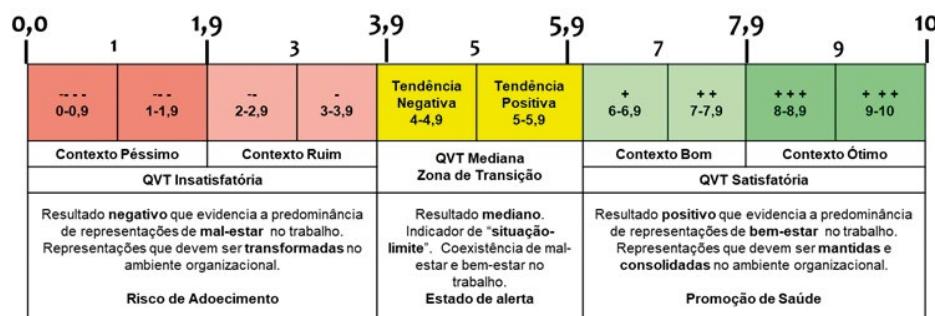
A interpretação dos resultados é feita com base em uma cartografia psicométrica (Figura 5). Esta cartografia busca manter um alinhamento conceitual e instrumental com o modelo teórico já mencionado. Ela também

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

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

permite melhor interpretar os resultados obtidos, visando gerar subsídios para a formulação de políticas e de programas de QVT. A sua principal vantagem 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.



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: i) a média global de QVT na organização, atribuída pelos respondentes; ii) a média dos fatores constitutivos das escalas do instrumento, permitindo conhecer como os respondentes avaliam, por exemplo, as condições de trabalho no órgão; e iii) 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.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

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..."; e "Comentários e sugestões". Nesta segunda edição do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) do CNPq inseriu-se mais a seguinte questão aberta: "Para que haja reconhecimento no trabalho é importante que o CNPq faça...". Os dados provenientes das questões abertas são 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) 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 fornecer subsídios empíricos fundamentais para a atualização da política e do programa de QVT do CNPq. Tal diagnóstico serviu de "alicerce" seguro para o desenho de uma QVT sustentável, pois é uma obra coproduzida de forma coletiva, principalmente com a participação dos trabalhadores. É importante aqui explicitar os fundamentos que orientam a produção de política e programa de QVT.

O sentido da noção de política remete, na origem grega, ao significado concernente a todos os procedimentos relativos à pólis (cidades-estado). Os verbetes remetem a significados etimológicos assemelhados ou em interfaces: **politiké** = política em geral; **politikós** = dos cidadãos, pertencente aos cidadãos. No latim, **politicalis**, e no francês, **politique**, significando "ciência do governo dos Estados". Assim, de uma forma ampla, a palavra "política" designa a arte ou a ciência da organização, direção e administração de nações ou estados. Especificamente, a política pública significa um conjunto de objetivos que enformam um determinado pro-

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

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

grama de ação governamental e condiciona a sua execução. Tendo como ponto de partida tais acepções da noção de política (geral e pública), o conceito elaborado de política no âmbito da QVT está assim formulado:

A política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) expressa os fundamentos normativos, o marco conceitual de QVT e os valores que orientam as práticas de gestão organizacional e do trabalho na organização. Ela veicula valores éticos da relação indivíduo-trabalho-organização e constitui um objetivo organizacional de sustentabilidade socialmente referenciado.

A política de QVT, ancorada na ótica dos trabalhadores, deve ter um caráter sustentável. Neste sentido, duas características são fundamentais: a) ela deve, analogamente, ser uma “política de estado”, ou seja: institucionalizada, normatizada, incorporada ao planejamento estratégico da organização, com alocação de recursos financeiros e equipe técnica específicos e dispor de estrutura operacional; b) ela deve ter durabilidade no tempo, ou seja, atravessar diversas gestões e não estar sujeita à descontinuidade administrativa; ser permanente; e c) ela deve estar alinhada a diretrizes internacionais (ex.: convenções da OIT), nacionais (ex.: políticas e normas de saúde e trabalho do Estado brasileiro) e organizacionais (ex.: missão, valores, visão que regem a organização).

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 deve ser efetivamente implementado 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, reconhecimento e crescimento profissional e/ou 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 que são apresentados a seguir.

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

Mário César Ferreira,  
Rodrigo Rezende Ferreira,  
Tatiane Paschoal

## **Referências**

ALMEIDA, J. G.; FERREIRA, M. C.; BRUSIQUESE, R. G. **Between Heaven and Hell: The Importance of Interpersonal Relations at Work to Quality of Work Life Perception.** Business Management Review (BMR), v. 4, p. 390-400, 2015.

BRUSIQUESE, R. G.; FERREIRA, M. C. **Inovações tecnológicas e organizacionais em escritórios e os impactos na qualidade de vida no trabalho.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 15, n. 1, p. 1-16, 2012.

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

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** Psicologia Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, M. C. 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, Brasil: [s.n.]. 2009.

FERREIRA, M.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores.** 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2017.

TODESCHINI, R.; FERREIRA, M.C. **Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho.** Estudos de Psicologia (UFRN), v. 18, p. 241-247, 2013.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 3

## Perfil dos participantes do diagnóstico de QVT no CNPq

*Isidro Valls de Salles, Letícia Alves Santos e Larissa Santos Lopes*

A abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) se diferencia de muitas outras abordagens utilizadas nas organizações por ter como base de atuação a voz do trabalhador (Ferreira, 2017). Além disso, busca encontrar os problemas na organização por meio das falas e respostas dos trabalhadores e não de preceitos teóricos rígidos de como a organização deve funcionar ou como os servidores devem agir e se sentir, se assemelhando, dessa forma, às linhas Psicológicas Humanistas (Rogers & Kinget, 1977), onde se reconhece o potencial do próprio humano para mudar a sua realidade para que essa seja mais saudável.

Essa visão é essencial para evitar as práticas assistencialistas que ocorrem com grande frequência nas organizações, e, de forma geral não resolvem as causas de mal-estar no ambiente de trabalho e são tidas como uma espécie de “Ofurô Corporativo”, visto que oferecem apenas alívio temporário para o sofrimento do trabalhador (ex.: Massagem, Yoga, Tai Chi Chuan, Meditação etc.) (Ferreira, 2006).

Dada a importância da participação dos trabalhadores para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho, as fontes de bem-estar e de mal-estar no CNPq, utilizou-se o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (Ferreira, 2009). Para convidar os trabalhadores a participarem do diagnóstico de QVT, foi realizada uma campanha de sensibilização que contemplou ações a exemplo da realização de reuniões com gestores, de palestras, voltadas para todos trabalhadores da instituição, sobre a abordagem teórica-metodológica adotada na pesquisa e de divulgação,

Perfil dos participantes  
do diagnóstico de QVT  
no CNPq

Isidro Valls de Salles,  
Letícia Alves Santos e  
Larissa Santos Lopes

por meio de mídias (ex.: banners, folders, convites e vídeos) contendo esclarecimentos sobre a realização do diagnóstico de QVT. No período de sensibilização foram distribuídos, presencialmente, o código pessoal e confidencial de acesso ao IA\_QVT para os 952 trabalhadores do CNPq. O instrumento de coleta de dados ficou disponível no sítio do ErgoPublic do período de 23 de setembro a 11 de outubro de 2019 para resposta. A Figura 1 apresenta a imagem da página on-line de acesso ao inventário.

**Figura 1.** Imagem da página on-line de acesso ao IA\_QVT.

**Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)**

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CNPq.

O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq. Sua participação produzirá como benefício o aprimoramento do Programa de QVT desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnica-científica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

**Muito Importante:**

- O tempo estimado para finalizar este inventário é de aproximadamente 10 minutos.
- 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 CNPq.

Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT.

Agradecemos sua valiosa participação!

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

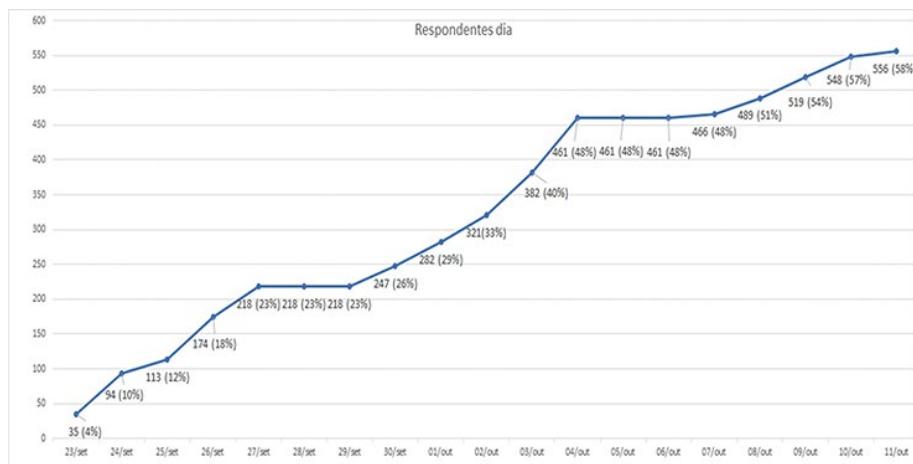
A participação dos trabalhadores é inseparável da criação de expectativas, pois cria a esperança de que o diagnóstico de QVT abrirá o diálogo com a própria organização, no papel dos seus gestores, sobre a QVT, sobre o bem-estar e o mal-estar, sobre o que causa sofrimento no trabalho e sobre a necessidade de intervenções. Por isso, é imprescindível que os gestores também tenham clareza do compromisso ético que estabelecem com todos os trabalhadores ao aplicarem a abordagem da EAA\_QVT. Nesse sentido, a participação dos trabalhadores também é um dos indicadores de que eles acreditam no método proposto e se colocam como protagonistas na promoção da QVT. Essa participação pode ser observada na Figura 2, que mostra a evolução da participação nas três edições do diagnóstico de QVT no CNPq (2010-2015-2019). O percentual de participação teve um aumento de aproximadamente 10% a cada aplicação, sendo 40,88%, 51,42% e 60,92%, respectivamente.

**Figura 2.** Resumo comparativo do perfil dos respondentes do diagnóstico de QVT 2010-2015-2019.

Ano da Pesquisa	Período da Coleta	Servidores Presentes no CNPq	F total de Respondentes (F Válidos)	% de Respondentes (% Válidos)	Representatividade da Amostra (AAS) IC = 97% Sig. = 0,63% Erro Admitido = 0,21 (p/ + ou -)
<b>2010</b>	20/05 a 18/06	1.272	545 (520)	42,84% (40,88%)	522 (amostra mínima para população finita de 1.272, considerando os parâmetros estatísticos acima)
<b>2015</b>	16/11 a 23/12	1.196	650 (615)	54,35% (51,42%)	509 (amostra mínima para população finita de 1.196, considerando os parâmetros estatísticos acima)
<b>2019</b>	23/09 a 11/10	952	605 (580)	63,55% (60,92%)	458 (amostra mínima para população finita de 952, considerando os parâmetros estatísticos acima)

A evolução diária da participação dos trabalhadores é apresentada na Figura 3. É importante esclarecer que o monitoramento da participação foi feito pela variável sexo, pois foi a que obteve o menor número de respostas em branco.

**Figura 3.** Evolução diária da participação dos trabalhadores ao longo do período de coleta de dados.



Quanto ao perfil dos participantes, verifica-se que em 2019 eles possuíam idade média de 38,95 anos, atuavam há 11,29 anos no CNPq, estavam há 6,68 anos na atual lotação e trabalhavam em média há 11,38 anos no serviço público. O detalhamento dessas informações, assim como a comparação com os resultados obtidos em 2010 e 2015, são apresentados na Figura 4.

Perfil dos participantes do diagnóstico de QVT no CNPq

Isidro Valls de Salles,  
Letícia Alves Santos e  
Larissa Santos Lopes

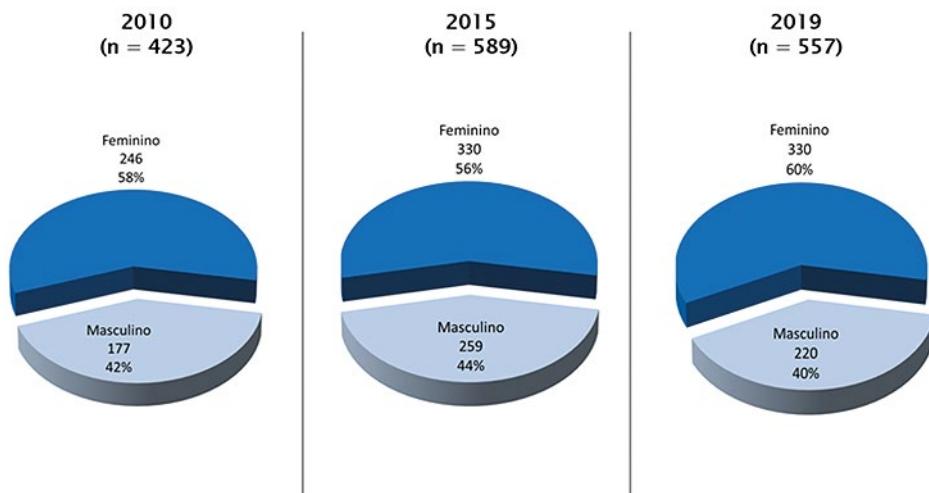
**Figura 4.** Resumo comparativo do perfil dos respondentes do diagnóstico de QVT 2010-2015-2019.

	Ano da Pesquisa	N Válido	Média	DP	Amplitude	Mín.	Máx.
Idade	2010	515	39,12	13,55	54	16	70
	2015	580	36,20	13,71	52	16	68
	2019	560	38,95	12,64	54	16	70
Tempo de Trabalho no CNPq (anos)	2010	499	22,96	11,11	38	0	39
	2015	576	9,28	10,68	38	0	38
	2019	542	11,29	10,70	42	0	42
Tempo de Trabalho na Lotação Atual (anos)	2010	502	17,55	9,65	37	0	37
	2015	564	5,54	7,25	35	0	35
	2019	529	6,82	7,62	40	0	40
Tempo de Trabalho no Setor Público (anos)	2010	487	12,56	10,33	42	0	42
	2015	509	10,88	11,78	45	0	45
	2019	527	11,38	11,42	42	0	42

Em relação ao gênero dos participantes, nas três edições do diagnóstico (2010-2015-2019), observa-se que a maioria se identifica com o gênero feminino, sendo que a maior diferença, de 20 pontos, é encontrada no diagnóstico de 2019, onde 60% são do gênero feminino e 40% do gênero masculino. Esses resultados são apresentados na Figura 5.

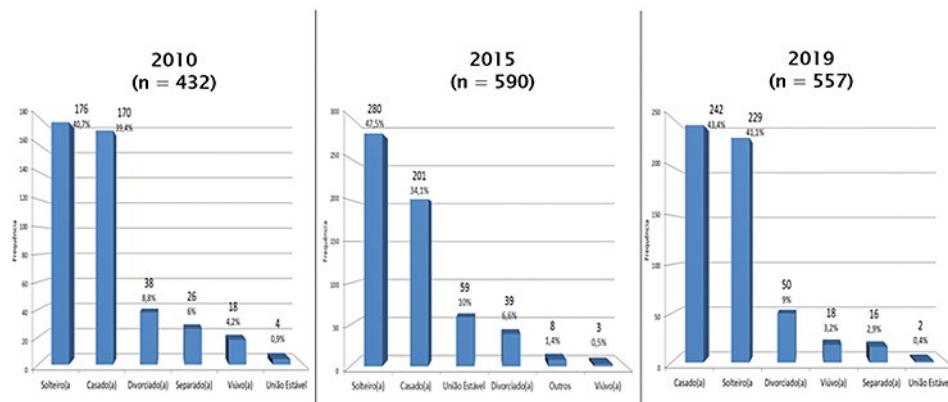
**Figura 5.** Distribuição dos participantes por gênero em cada edição do diagnóstico.

Diagnóstico,  
Política e Programa  
de Qualidade de  
Vida no Trabalho  
(QVT) no Conselho  
Nacional de  
Desenvolvimento  
Científico e  
Tecnológico (CNPq):  
  
Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

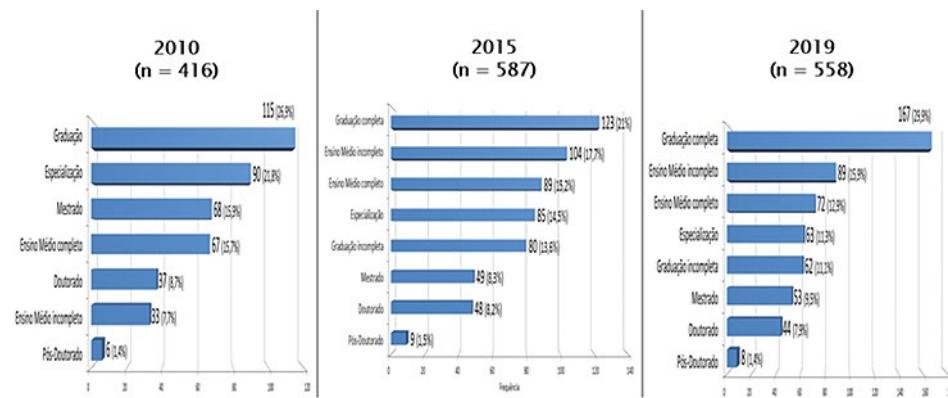


No que se refere ao estado civil dos participantes, nas edições do diagnóstico de 2010 e 2015, a maioria era “solteiro” 40,7% e 47,5%, respectivamente. Já na edição de 2019, o maior percentual (43,4%) foi composto pelos casados (Figura 6). Acerca da escolaridade, verifica-se na Figura 7 que em todas as edições, somando o percentual dos que possuem o ensino superior completo com o dos que possuem especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, ultrapassa os 50% (74,7% - 2010; 71,2% - 2015 e 60% - 2019), o que provavelmente se deve ao fato do CNPq ser um órgão que valoriza a pesquisa e a produção científica.

**Figura 6.** Distribuição dos participantes por estado civil em cada edição do diagnóstico.



**Figura 7.** Distribuição dos participantes por escolaridade em cada edição do diagnóstico



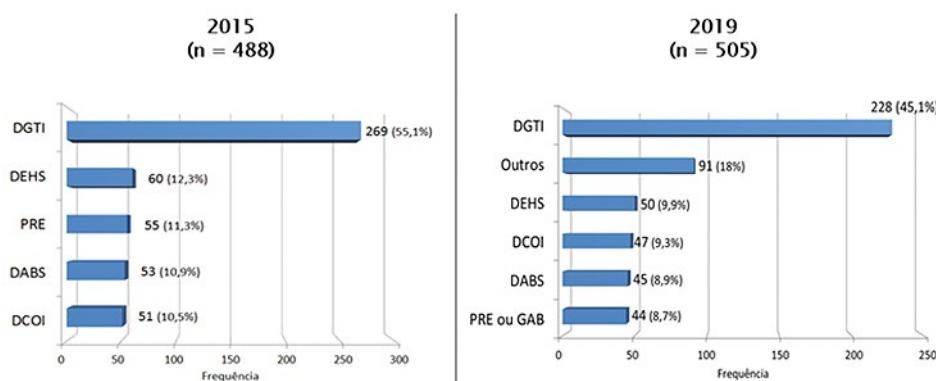
A respeito da lotação dos participantes, tanto em 2015 quanto em 2019 a DGTI foi a que apresentou a maior participação proporcional, 55,1% e 45,1%, respectivamente. A Figura 8 apresenta esses resultados. No entan-

Perfil dos participantes  
do diagnóstico de QVT  
no CNPq

Isidro Valls de Salles,  
Letícia Alves Santos e  
Larissa Santos Lopes

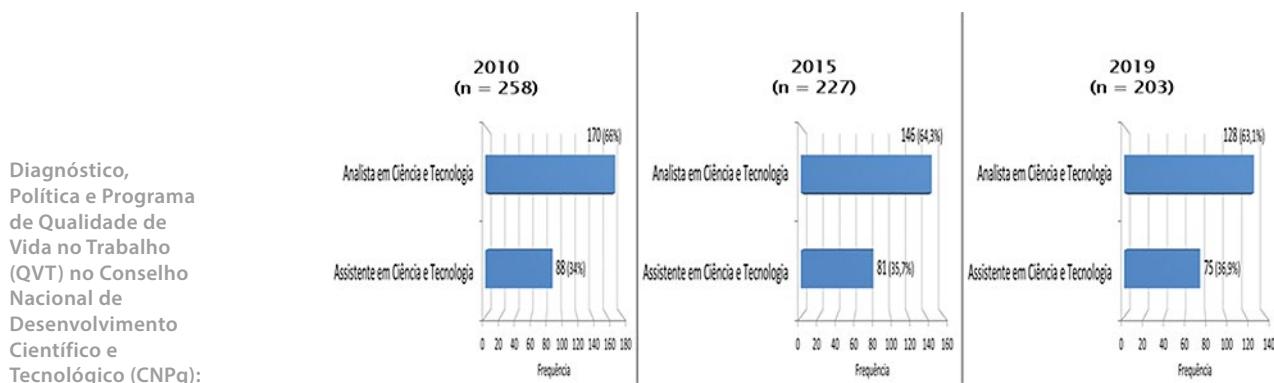
to, é importante ressaltar que os dados de lotação referentes à pesquisa de 2010 não foram apresentados porque, na época, foram coletados com categorias distintas das pesquisas 2015-2019, razão pela qual não são comparáveis com os resultados ora apresentados.

**Figura 8.** Distribuição dos participantes por lotação nas edições de 2015 e 2019 do diagnóstico.

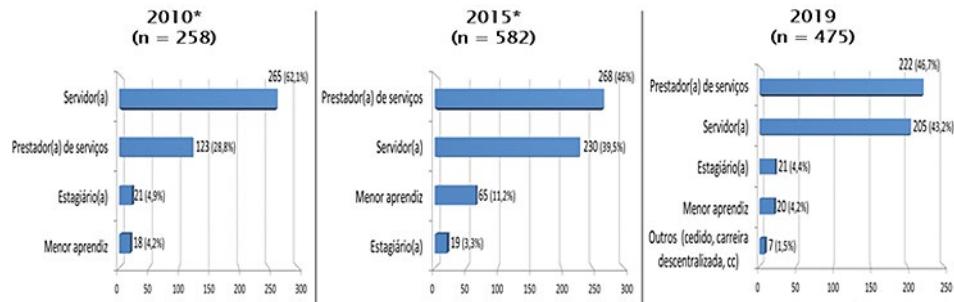


Em relação ao cargo dos participantes, a maioria ocupava, no período da coleta de dados, o cargo de Analista em Ciência e Tecnologia, com 66% (2010), 64,3% (2015) e 63,1% (2019). Quanto ao vínculo, em 2010 a maioria dos respondentes foi de servidores (62,1%), em 2015, e em 2019 a maior participação foi de prestadores de serviços, 46% e 46,7%, respectivamente. Esses resultados são apresentados nas Figura 9 e 10.

**Figura 9.** Distribuição dos participantes por cargo em cada edição do diagnóstico.



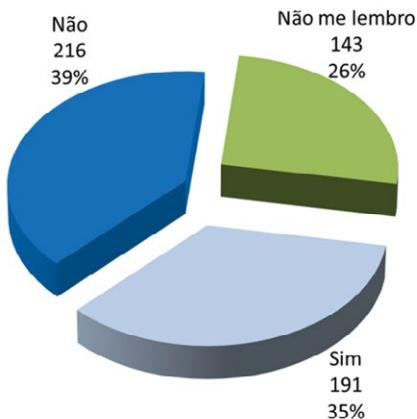
**Figura 10.** Distribuição dos participantes por vínculo em cada edição do diagnóstico.



\* A categoria "Outros" não foi medida em 2010 e 2015.

Na edição de 2019, os participantes foram perguntados se haviam participado do diagnóstico de 2015; 35% do total de 550 participantes que responderam a esse questionamento em 2019 afirmaram ter participado, 39% que não participaram e 26% que não se lembravam, o que revela que 65% da amostra de 2019 foi composta por trabalhadores diferentes dos que participaram em 2015, conforme apresentado na Figura 11.

**Figura 11.** Percentual dos participantes da edição de 2019 que também participaram do diagnóstico de QVT em 2015.



Para realizar intervenções em QVT, é importante conhecer tanto o perfil dos participantes do diagnóstico lotados nas diversas áreas (ex.: diretoria, coordenação, equipe, entre outros) quanto as particularidades dessas áreas. Dessa forma, é possível respeitar as diferenças existentes dentro da instituição e considerá-las no momento da proposição de ações concretas de promoção da QVT no contexto de trabalho. Esses dados tam-

Perfil dos participantes  
do diagnóstico de QVT  
no CNPq

Isidro Valls de Salles,  
Letícia Alves Santos e  
Larissa Santos Lopes

bém permitem identificar as possíveis correlações significativas entre os fatores avaliados no IA\_QVT e os dados demográficos e profissiográficos dos respondentes.

Nos próximos capítulos deste livro serão apresentados os resultados do diagnóstico de QVT realizado em 2019 no CNPq. Esses resultados darão subsídios para uma atuação participativa no campo da promoção da saúde e do bem-estar no trabalho na instituição.

## Referências

FERREIRA, M. C. (2006). **Ofurô Corporativo.** Acesso em 05 de Outubro de 2018, disponível em Ergopublic: <http://www.ergopublic.net.br/arquivos/1252189397.88-arquivo.pdf>

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, Brasil.**

FERREIRA, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores** (3<sup>a</sup> ed.). Brasília: Paralelo 15.

ROGERS, C. R., & KINGET, G. M. (1977). Psicoterapia e Relações Humanas. **Interlivros.**

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 4

## O contexto de trabalho do CNPq

*Rodrigo Rezende Ferreira e Tatiane Paschoal*

Contexto de trabalho é um conceito amplo e complexo nas ciências sociais aplicadas. A noção de contexto de trabalho pode se referir a muitos aspectos e a diferentes níveis de análise, como, por exemplo, ao modo como as tarefas e os processos são concebidos e operacionalizados na organização, às condições físicas nas quais um trabalhador desempenha sua função, às condições de suporte que uma equipe de trabalho possui e a fatores ambientais internos e externos de uma organização. Em geral, é no contexto de trabalho, compreendido em sua complexidade acima citada, que se encontra considerável parte das variáveis de interesse para pesquisadores e gestores de QVT, imbuindo-os de uma noção, ainda que parcial, do local de trabalho: é no contexto de trabalho que o gestor atua e lidera sua equipe, é no contexto de trabalho que o mobiliário se encontra, é no contexto de trabalho que o trabalhador desempenha sua tarefa (seja presencial, seja em *home office*), é no contexto de trabalho que a organização realiza suas operações internas e externas. É por isso que, de longa data, pesquisas apontam para a significativa relação entre contexto de trabalho e a percepção de QVT (Daniellou, 2004; Ferreira, 2008; Hackman & Oldham, 1975; Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2001; Laville, 1993; Mendes & Ferreira, 2008; Montmollin, 1995; Nadler & Lawler, 1983). Via de regra, quanto mais positiva for a percepção dos trabalhadores acerca do seu contexto de trabalho, mais positiva também será sua percepção de qualidade de vida no trabalho. Assim, invariavelmente, essa é uma questão central para se discutir, pesquisar e gerir Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), dentro e fora das organizações.

O contexto de  
trabalho do CNPq

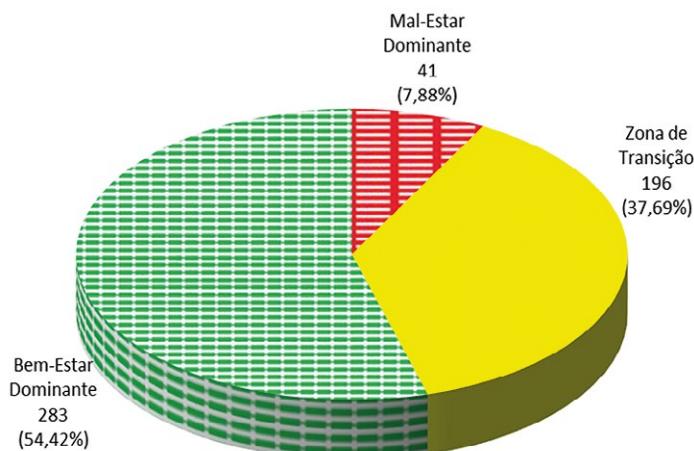
Rodrigo Rezende Ferreira  
e Tatiane Paschoal

## Conceito de contexto de trabalho

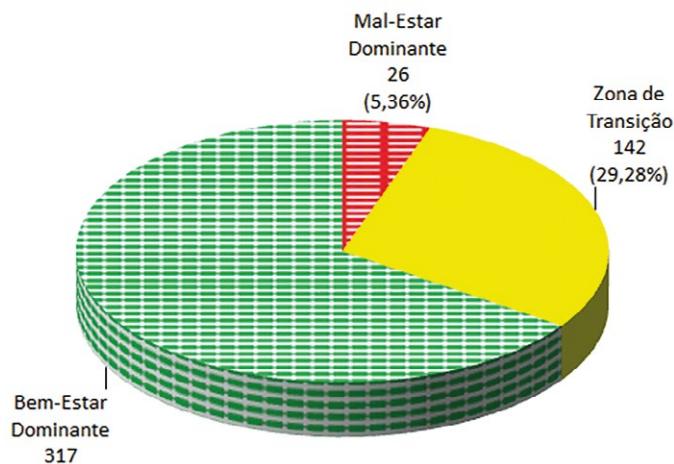
Para fins da pesquisa realizada no CNPq, entendeu-se como o conceito de "contexto de trabalho":

(...) o lócus material, organizacional e social onde se operam as atividades 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 (...). (Ferreira & Mendes, 2003, p.41).

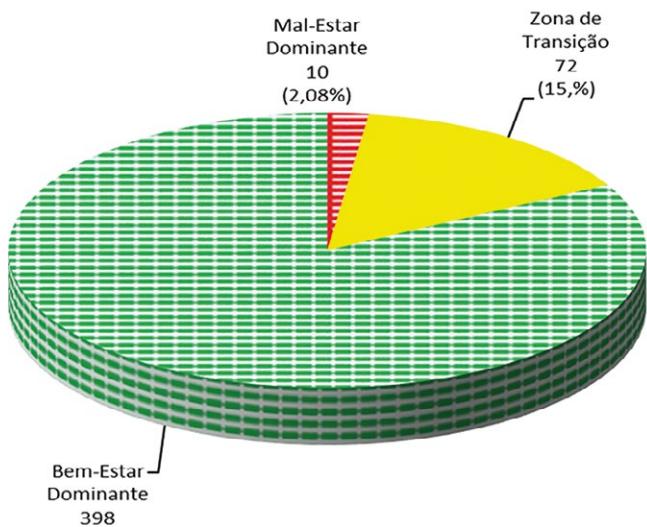
**Figura 1.** Contexto de trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2010 no CNPq? (n = 520; M = 6,07; DP = 1,41).



**Figura 2.** Contexto de trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no CNPq? (n = 485; M = 6,94; DP = 1,42).



**Figura 3.** Contexto de trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2019 no CNPq? (n = 480; M = 6,72; DP = 1,35).



### **1. O que dizem os resultados dos diagnósticos quantitativos (2010-2015-2019) e a literatura científica?**

A análise dos resultados dos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 mostra que:

- De 2010 a 2019, o CNPq ampliou o seu entendimento sobre o que é contexto de trabalho, seguindo as melhorias e adaptações do modelo teórico-metodológico adotado. Em 2010, contexto de trabalho era compreendido pelas dimensões de condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais e reconhecimento e crescimento profissionais. Em 2015 e 2019, a abordagem de QVT adotada pelo CNPq foi aprimorada e o contexto de trabalho também passou a considerar o uso da informática dentro da organização como uma dimensão importante. Isso demonstra que o CNPq vem adotando abordagem de QVT atualizada, em sintonia com tendências típicas do mundo do trabalho, como é o caso do uso da informática e de outras tecnologias (Cattani & Holzmann, 2006; Rethinam & Ismail, 2011);
- Em geral, o contexto de trabalho no CNPq teve considerável melhoria, com destaque para:

- A significativa guinada que as condições de trabalho deram nos últimos dez anos. Ainda que em 2010 as condições de trabalho já fossem percebidas como positivas, em 2015 e, principalmente, 2019, elas foram consideravelmente aprimoradas e, consequentemente, melhor percebidas pelos participantes da pesquisa. Atualmente, a percepção geral sobre as condições de trabalho no CNPq está solidamente localizada na zona de bem-estar dominante, sendo um fator promotor de bem-estar no CNPq. Outros estudos brasileiros com organizações públicas indicam que as condições de trabalho geralmente são avaliadas de forma positiva e promovem QVT (Carmo, 2014; Lemos, 2017). Mais detalhes sobre essa dimensão em específico poderão ser encontrados no respectivo capítulo;
- A melhoria da percepção dos trabalhadores no que diz respeito à organização do trabalho. Esse resultado é bastante importante para a gestão de QVT no CNPq, pois a organização do trabalho foi uma das dimensões que deixou de ser percebida como crítica em 2010 ( $M = 5,91$ ;  $DP = 1,71$ ) e passou a ser percebida pelos trabalhadores como promotora de bem-estar no trabalho em 2015 e 2019. A organização do trabalho reúne aspectos da gestão e da rotina organizacionais centrais para predizer o bem-estar e, consequentemente, a QVT (Demo & Paschoal, 2016; Taris & Schaufeli, 2015). Mais detalhes sobre essa dimensão em específico poderão ser encontrados no respectivo capítulo;
- A manutenção e leve melhora na percepção positiva que os respondentes têm sobre as relações socioprofissionais no CNPq. Desde 2010, a percepção dos trabalhadores do CNPq tem sido positiva sobre as relações que estes desenvolvem com seus colegas de trabalho. É importante notar que essa percepção positiva foi sustentada ao longo dos últimos dez anos no CNPq, o que aponta para a efetividade de ações, formais e informais, individuais, coletivas e organizacionais, que permitiram a manutenção desta dimensão na zona de bem-estar dominante. Estudos de campo indicam o impacto direto ou papel moderador das relações socioprofissionais sobre o bem-estar

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

no trabalho e a QVT (Ferreira, 2017; Warr, 2007). Mais detalhes sobre essa dimensão em específico poderão ser encontrados no respectivo capítulo;

- A leve, mas necessária, melhoria na percepção das práticas de reconhecimento e crescimento realizadas no contexto do CNPq. Atualmente, a percepção dos trabalhadores do CNPq sobre as práticas de reconhecimento e crescimento é, em geral, positiva. Todavia, a leve presença na zona de bem-estar dominante e o desvio padrão limítrofe ( $M = 6,20$ ;  $DP = 2,31$ ) indicam que esse fator precisa de atenção por parte da gestão da casa, pois é preciso consolidar e avançar os resultados alcançados nos últimos cinco anos, caso se deseje ter uma gestão sustentável dessa percepção positiva. O reconhecimento pelo bom trabalho realizado e as possibilidades de crescimento estão entre as questões mais sensíveis em QVT, pois têm o potencial de sustentar indicadores positivos, se bem realizadas, ou mesmo ser a razão principal para uma percepção negativa do contexto de trabalho (Ferreira, 2017; Warr, 2007). Mais detalhes sobre essa dimensão em específico poderão ser encontrados no respectivo capítulo.
- Por sua vez, o único fator de contexto de trabalho que apresentou uma piora na percepção dos trabalhadores foi o uso da informática. De 2015 a 2019, esse fator apresentou percepção mais crítica dos participantes da pesquisa, saindo da zona de bem-estar dominante, ainda que próximo da zona de transição ( $M = 6,95$ ;  $DP = 1,84$ ), para a zona de transição, de tendência positiva ( $M = 5,54$ ;  $DP = 2,06$ ). Aspectos como mudança de local de trabalho, pela qual o CNPq passou recentemente, ou mesmo mudança em políticas organizacionais de TI podem estar relacionadas a este resultado. Mais detalhes sobre essa dimensão em específico poderão ser encontrados no respectivo capítulo.

Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar:

- A intenção de sair do emprego no CNPq se relacionou significativamente com todas as dimensões do contexto de trabalho

da organização. Isso quer dizer que, quanto pior for a percepção dos trabalhadores sobre seu contexto de trabalho e as dimensões que o compõe, maior será sua intenção de sair do emprego no CNPq. Nesse aspecto, é importante destacar a dimensão “reconhecimento e crescimento profissional”. Os resultados das três pesquisas de QVT realizadas no CNPq apontam que essa é a principal dimensão do contexto que os trabalhadores consideram ao decidirem se permanecem ou se saem do trabalho na organização;

- A lotação (local de trabalho) apresentou relação variável com as dimensões do contexto de trabalho. Por exemplo, algumas lotações no CNPq avaliaram de forma mais negativa o uso de informática do que outras. Por outro lado, a lotação não demonstrou qualquer relação com fatores como o reconhecimento e o crescimento profissionais. Isso indica que, por vezes, o local de trabalho pode explicar a percepção negativa ou positiva dos trabalhadores sobre algum fator de QVT (Uso da informática), mas pode não ter qualquer relação com a percepção dos trabalhadores sobre outras dimensões (sobre reconhecimento e crescimento, por exemplo);
- Apenas a dimensão “Uso da informática” apresentou relação com o afastamento por motivo de saúde, na pesquisa de 2015. Ou seja, apenas em 2015 essa dimensão parecia contribuir para as pessoas se afastarem do trabalho por motivo de saúde pessoal; em 2010 e 2019 (atualmente), o uso da informática, apesar de percebido como crítico, não contribuiu para o afastamento das pessoas do trabalho, de acordo com o que indicam os resultados.

## 2. Recomendações de natureza aplicada

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo do “Reconhecimento e crescimento profissional” no contexto do CNPq, com o objetivo de prevenir o mal-estar no trabalho, consolidar percepções positivas e, consequentemente, promover a QVT na organização. São elas:

- Sustentar as boas condições de trabalho atualmente presentes no CNPq. Ações na área de gestão de patrimônio são críticas para o CNPq nesse aspecto;
- Consolidar e aprimorar a organização do trabalho no CNPq. Em geral, grandes organizações como o CNPq adotam a gestão por processos como meio de definir, planejar e operacionalizar as atividades no contexto de trabalho. Nesse aspecto, é fundamental o CNPq ter processos mapeados de forma atualizada. Do ponto de vista das práticas de gestão, é importante que gestores prezem pela gestão participativa, quando couber. A prática da gestão participativa, quando o assunto é o planejamento das atividades e tarefas do grupo (organização do trabalho), é capaz de fomentar a percepção de justiça na distribuição e operacionalização das atividades dos trabalhadores;
- No que diz respeito ao reconhecimento e crescimento, é importante que o CNPq conduza pesquisa em paralelo para detalhar quais são as dimensões de reconhecimento necessárias aos trabalhadores e diagnosticar os nichos aonde as percepções mais críticas ocorrem (cargos, funções, lotações). Isso porque o reconhecimento no trabalho adquire diversas definições e, para reconhecer adequadamente, o CNPq precisa descobrir o que, de fato, as pessoas de interesse entendem por “reconhecimento no trabalho”; e
- No tocante ao uso da informática, recomenda-se o envolvimento de equipe e gestores de TI do CNPq no GT de QVT. Em se tratando de uma área específica do conhecimento, é preciso envolver esses profissionais na gestão de QVT, de modo a articular ações no campo do bem-estar e no campo da tecnologia da informação.

## Referências

- BENDASSOLLI, P. F. (2012). Reconhecimento no Trabalho: Perspectivas e Questões Contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, 17(1), 37-46.
- CARMO, M. M. (2014). **“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”: qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- DANIELLOU, F. (Org.). (2004). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher. (Originalmente publicado em 1996).
- DEMO, G. & PASCHOAL, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. **Paideia**, 26(63), 35-43.
- FERREIRA, M. C. & MENDES, A. M. (2003). **Trabalho e riscos de adoecimento. O caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Edições Ler, Pensar e Agir (LPA).
- FERREIRA, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, 11, 83-99.
- FERREIRA, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15.
- GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., & KERGUELLEN, A. (2001). **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher.
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied Psychology**, 60(2), 159-170.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

LEMOS, S. M. S. de. (2017). **A Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) Antes e Depois: Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

MENDES, A. & FERREIRA, M. C. (2008). Contexto de Trabalho. In: Mirlene Maria Matias Siqueira. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, P. 111-123.

RETHINAM, G. S. & ISMAIL, M. (2011). Constructs of quality of work life: a perspective of information and technology professionals. **European Journal of Social Sciences**, 7(1), p. 58-70.

TARIS, T. W. & SCHAFELI, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), **Wellbeing and performance at work: The role of context** (pp. 15-34). London, United Kingdom: Psychology Press.

WARR, P. (2007). **Work, happiness and unhappiness**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.



# Capítulo 5

## As condições de trabalho no CNPq

*Tatiane Paschoal e Rodrigo Rezende Ferreira*

O **ambiente físico** para a realização do trabalho é fundamental tanto para o adequado **desempenho** quanto para o **bem-estar** individual e de grupo (Borges, Falcão, Alves Filho & Costa, 2015; Mendes & Ferreira, 2008; Tamayo & Tróccoli, 2002; Warr, 2007). As condições de trabalho refletem, portanto, o suporte físico e o material recebido do CNPq para a execução das tarefas e atividades diárias.

No diagnóstico de QVT, o conceito de **condições de trabalho** adotado expressa as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto) e de suporte (apoio técnico) que influenciam na atividade de trabalho e podem colocar em risco a segurança (Ferreira, 2017).

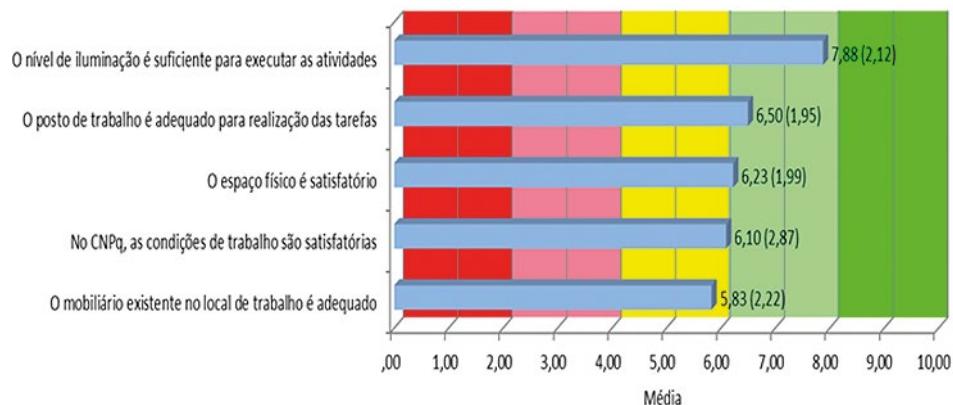
### Condições de trabalho do CNPq: o que dizem os resultados quantitativos do diagnóstico?

A Figura 1 apresenta os resultados referentes ao diagnóstico conduzido em 2010. A média geral para o fator de condições de trabalho foi 6,51 (DP=1,97).

As condições de trabalho no CNPq

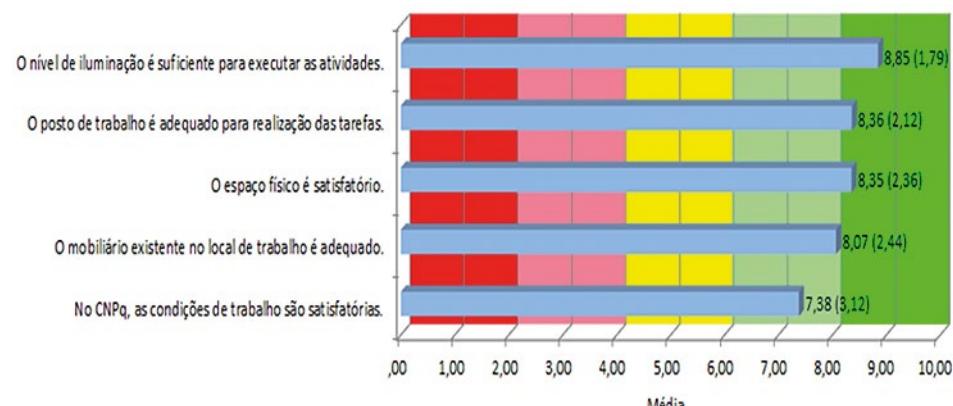
Tatiane Paschoal e Rodrigo  
Rezende Ferreira

**Figura 1.** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito das condições de trabalho no CNPq (2010, N = 438).



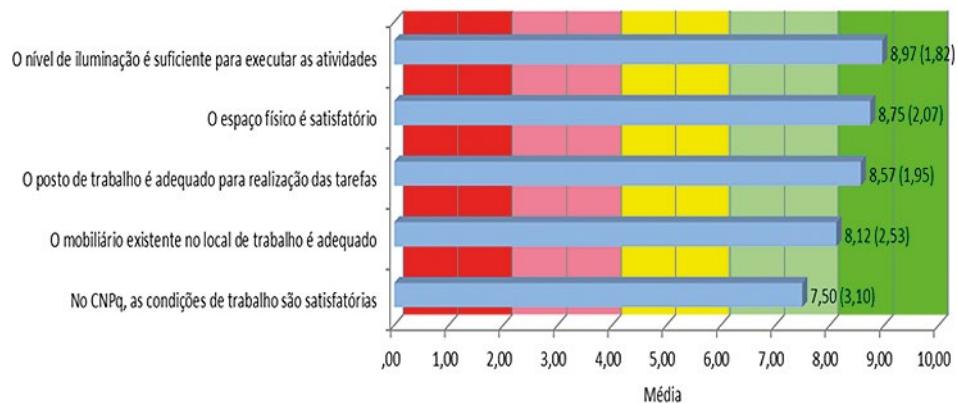
A Figura 2 apresenta os resultados referentes ao diagnóstico conduzido em 2015. A média geral para o fator de condições de trabalho foi 8,20 (DP=1,54).

**Figura 2.** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito das condições de trabalho no CNPq (2015, N = 615).



A Figura 3 apresenta os resultados referentes ao diagnóstico conduzido em 2019. A média geral para o fator de condições de trabalho foi 8,38 (DP=1,55).

**Figura 3.** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito das condições de trabalho no CNPq (2019, N = 580).



## 1. O que mostra o cotejamento de resultados dos diagnósticos quantitativos (2010-2015-2019)?

A análise dos resultados dos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 mostra que:

- Nos três diagnósticos, as **condições de trabalho** foram globalmente avaliadas de forma positiva, sugerindo a predominância de representações positivas do contexto organizacional e promotoras de saúde. As representações positivas do diagnóstico de 2010, que deveriam ser mantidas e consolidadas, foram significativamente incrementadas até 2015 ( $p=0,05$ ) e seguiram tendência de melhoria ainda em 2019 ( $p=0,05$ ). Aspectos específicos como mobiliário, espaço físico e posto de trabalho, que estavam próximos a uma situação limite entre **risco de adoecimento** e **promoção de saúde** em 2010, foram avaliados significativamente melhor em 2015 e 2019. É possível afirmar que, desde 2015, todos os aspectos expressos individualmente nos itens são promotores de saúde e de QVT ótima no CNPq;
- Embora os desvios padrões para itens específicos de condições possam indicar que há variação dentro do CNPq, por exemplo em relação à avaliação do mobiliário, a pontuação média para o fator de

As condições de trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal e Rodrigo Rezende Ferreira

**condições de trabalho** e seu respectivo desvio padrão sugerem concordância entre os respondentes nos três diagnósticos (2010: M=6,51; DP=1,97; 2015: M =8,20; DP=1,54; 2019: M=8,38; DP=1,55);

- sobre os resultados inferenciais, cabe destacar:
  - No diagnóstico de 2010, houve diferença significativa entre lotações do CNPq quanto à avaliação das **condições de trabalho**. Em 2015 e 2019, não se verificou tal diferença. Pode-se supor que as ações de QVT orientadas para essa dimensão têm alcançado os diferentes setores e locais de trabalho, atendendo a necessidades e realidades organizacionais específicas;
  - No diagnóstico de 2015 e 2019, foram incluídos indicadores de **intenção de sair** do CNPq e de **afastamento do trabalho** por motivo de saúde. Em ambos os diagnósticos, os resultados inferenciais indicaram correlação negativa fraca, mas significativa, entre as percepções dos respondentes sobre as **condições de trabalho** e a **intenção do sair** do CNPq ( $p=0,05$ ). Embora continuem correlacionadas desde 2015 e haja uma tendência de associação entre representações negativas e maior **intenção de sair**, outras dimensões da QVT parecem ter peso maior para a rotatividade no CNPq do que as **condições de trabalho**. É o caso do **reconhecimento** e **crescimento profissionais**, **afeto positivo**, **afeto negativo** e **desgastes provenientes no trabalho**; e
  - Tanto no diagnóstico de 2015 quanto no diagnóstico de 2019, não houve correlação significativa entre **condições de trabalho** e **afastamento do trabalho** por motivo de saúde no CNPq. De fato, as avaliações de **condições de trabalho** foram muito positivas no referido período, indicando uma QVT ótima. Além disso, verificou-se a homogeneidade e a concordância dos respondentes na avaliação geral positiva das condições.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## 2. O que diz a literatura científica sobre as condições de trabalho?

A revisão da literatura científica fornece subsídios para a discussão e a interpretação dos resultados encontrados no CNPq:

- A importância das **condições físicas** e do **suporte material** para a execução do trabalho e o bem-estar do trabalhador tem sido bem documentada e há concordância entre pesquisadores organizacionais. Estudos de campo antigos ou mais atuais mostram que a percepção de suporte material e **condições físicas** podem ter impacto direto no bem-estar organizacional (Alves, Neiva & Paz, 2014) e pessoal (Loscocco & Spitz, 1990). De acordo com Warr (2007), além do impacto direto, as **condições físicas** de trabalho podem diminuir o bem-estar dos trabalhadores de outras duas maneiras, caso sejam inadequadas: por meio da deterioração contínua da saúde física e por meio da interação com outras características do trabalho, como condições laborais perigosas associadas à percepção de pouco controle sobre as tarefas;
- É importante ressaltar que as formas tradicionais de **organização do trabalho** estão cedendo lugar a modelos e arranjos mais flexíveis em todo o mundo e, inclusive, no setor público (Caillier, 2013). Mudanças tecnológicas e consequentes alterações no desenho e na **organização do trabalho** exigem da organização uma adaptação rápida e constante em termos de **condições físicas** e **suporte material** (Ferreira & Strydom, 2015). Essa dimensão da QVT, portanto, precisa ser monitorada, pois é a base para que aspectos mais sofisticados e complexos da gestão sejam planejados e executados; e
- Em comparação com estudos anteriores conduzidos no setor público brasileiro e utilizando o IAQVT, os resultados de 2015 e 2019 no CNPq são semelhantes aos de outras organizações. Tanto em órgãos do Poder Judiciário quanto em agências, as pontuações médias concentraram-se na zona de QVT satisfatória (Carmo, 2014; Andrade, 2011; Fernandes, 2013; Ferreira, 2017; Figueira, 2014; Lemos, 2017). Pode-se afirmar que as **condições de trabalho**

As condições de trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal e Rodrigo Rezende Ferreira

tendem a ser aspectos promotores de QVT no setor público e as mudanças ocorridas de 2010 a 2019 colocam o CNPq no mesmo cenário positivo.

### 3. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados indicam que as **condições de trabalho** são, de um modo geral, a dimensão mais positiva e de mudança consistente da QVT no CNPq. Neste sentido, merecem destaque as seguintes considerações:

- As **condições de trabalho** constituem uma variável básica para o adequado **desempenho** e o **bem-estar** nas organizações. Quando inadequadas, afetam negativamente outras variáveis de contexto e são uma barreira para que políticas e programas de saúde e de gestão de pessoas alcancem resultados efetivos. As condições são o suporte mínimo e inicial que a organização deve oferecer aos profissionais. Portanto, a equipe responsável pelo acompanhamento da política e programa de QVT no CNPq deve estar atenta a mudanças nas condições e eventuais problemas em seus setores e lotações. Além disso, novas tecnologias e formas de trabalho afetam as **condições físicas** (local, espaço, iluminação, temperatura), os materiais (insumos), os instrumentos (equipamentos, mobiliário, posto) e o suporte (apoio técnico) necessários para a execução das tarefas; e
- Os resultados de melhoria consistente nas **condições de trabalho**, no período de 2010 a 2019, sustentam a efetividade das ações tomadas nessa dimensão e é um indicador de efetividade do programa. Ademais, convidam a equipe responsável a discutir e compartilhar com outros gestores e organizações do setor público caminhos para a garantia de um ambiente físico e de suporte material ótimo, especialmente em um contexto e uma tendência de restrições e uso eficiente de recursos financeiros.

## **Referências**

- ALVES, V. D.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. (2014). **Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública.** Psicologia em Pesquisa, 8(2), 159-169.
- ANDRADE, P. P. (2011). **Sentimento de (In)justiça na Justiça: Fatores (Des)estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de Um Órgão do Poder Judiciário Sentimento de (In)justiça na Justiça: Fatores (Des)estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de Um Órgão** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- BORGES, L. O., COSTA, M. T., ALVES-FILHO, A., & FALCÃO, J. (2015). **Condições de trabalho.** In P. F. Bendassolli & J. E. Borges Andrade (Orgs.), Dicionário brasileiro de psicologia do trabalho e das organizações (pp. 227-236). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- CAILLIER, J. G. (2013). **Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are?** The American Review of Public Administration, 45(1), 72-88.
- CARMO, M. M. (2014). **"Tribunal da cidadania?! Pra quem?!" : qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- FERNANDES, L. C. (2013). **"Estamos o tempo todo enxugando gelo": Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-estar e Mal-estar em um Órgão do Poder Judiciário** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- FERREIRA, E. J.; STRYDOM, E. A. (2015). **Ergonomics and technologies: regulatory compliance in the virtual office in South Africa.** Ergonomics SA, 27(2), 4-17.

As condições de trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal e Rodrigo Rezende Ferreira

FERREIRA, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores.** 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15.

FIGUEIRA, T. G. (2014). **Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

LEMOS, S. M. S. de. (2017). **A Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) Antes e Depois: Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

LOSCOCCO, K. A; SPITZE, G. (1990). **Working Conditions, Social Support, and the Well-Being of Female and Male Factory Workers.** Journal of Health and Social Behavior, 3(1), 3 13-327.

MENDES, A. M. & FERREIRA, M. C. (2008). **Contexto de Trabalho.** In: M. M. M. Siqueira (Org.), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão (pp.11-123). Porto Alegre: Artmed.

TAMAYO, M. R., & TRÓCCOLI, B. T. (2002). **Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho.** Estudos de psicologia, 7, 37-46.

WARR, P. (2007). **Work, happiness and unhappiness.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 6

## Uso da informática no CNPq

Rodrigo Rezende Ferreira e Letícia Alves Santos

É difícil imaginar e operacionalizar o atual **mundo do trabalho** sem a contribuição das **TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação)**. Nas organizações formais de trabalho, mesmo a tarefa mais braçal, não executada por meio de um computador, depende diretamente de uma máquina como essa, pelo fato de as ferramentas utilizadas terem sido desenhadas por meio de um computador e, depois, fabricadas por um robô, por exemplo. As TICs, que não incluem apenas os computadores, mas também os aplicativos de mensagens, os *tablets* e *smartphones*, as redes sociais e outras plataformas de informação, os bancos de dados e sua estrutura física necessária, as antenas de transmissão e recepção de dados, entre outros, já fazem parte de nosso cotidiano a ponto de, sem algumas delas, não apenas as organizações, mas também o nosso próprio estilo de vida estarem em risco. Assim, é invariável que o uso das TICs no ambiente de trabalho tenha impacto na percepção do trabalhador sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho. O emprego massivo de TICs na operação de organizações públicas e privadas tem recebido atenção por parte de pesquisadores e gestores de QVT (Ahmad, 2013; Bauman, 1998; Brusquese & Ferreira, 2012; Dal Rosso, 2008). No CNPq, não é diferente. Há cinco anos, desde a pesquisa de QVT em 2015, a organização tem acompanhado como a questão do uso da informática tem impactado a percepção de QVT dos seus servidores, como será apresentado a seguir.

### Conceito de uso da informática

O **uso da informática** “expressa as representações dos trabalhadores relativas à qualidade de funcionamento do suporte de informática disponibilizado no contexto organizacional.” (Ferreira, 2017, p. 206).

Uso da informática  
no CNPq

Rodrigo Rezende Ferreira  
e Letícia Alves Santos

**Figura 1.** Uso da informática: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no CNPq? ( $M = 6,95$ ;  $DP = 1,84$ ;  $N = 513$ ).



**Figura 2.** Uso da informática: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2019 no CNPq? ( $M = 5,54$ ;  $DP = 2,06$ ;  $N = 498$ ).



## 1. O que dizem os resultados dos diagnósticos quantitativos (2015-2019) e a literatura científica?

A análise dos resultados dos diagnósticos realizados em 2015 e 2019 mostra que:

- A percepção dos trabalhadores sobre o uso da informática como um todo no CNPq apresentou leve piora entre os diagnósticos de 2015 ( $M = 6,95$ ;  $DP = 1,84$ ) e 2019 ( $M = 5,54$ ;  $DP = 2,06$ ), deixando a zona de bem-estar dominante (2015) e atualmente se posicionando na zona de transição de tendência positiva;

- A questão que mais contribuiu para a percepção crítica do uso da informática, na pesquisa de 2019, foi a que se refere ao **suporte técnico em informática** recebido pelos respondentes. A falta ou problemas de **suporte organizacional** para que os trabalhadores desempenhem suas tarefas tem sido apontado por pesquisas como uma importante barreira na aplicação de **competências** no trabalho e na percepção de **bem-estar** e QVT (Paschoal, Torres & Porto, 2010; Tamayo & Trócolli, 2002; Brandão, Borges-Andrade & Guimarães, 2012; Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999). Assim, é esperado que uma queda na percepção sobre a satisfação com os serviços de suporte informático implique também em uma queda na percepção da QVT relacionada à média global de uso da informática no CNPq;
- Outra questão especificamente relacionada ao uso da informática que apresentou piora na percepção dos respondentes, na pesquisa de 2019, foi sobre o funcionamento dos **softwares** necessários ao trabalho. Nota-se importante redução na média entre os anos de 2015 (5,75) e 2019 ( $M = 4,65$ ). O uso de **softwares** para a realização das tarefas também se enquadra naquilo que se espera em termos de suporte da organização. Também se faz necessário analisar essa questão à luz dos fatores relacionados ao suporte técnico em informática, destacado no item anterior, ou seja: uma vez que os **softwares** não funcionam adequadamente, seria esperado que houvesse um suporte informático para a resolução desse problema por parte da organização, o que aparentemente não ocorre na maioria dos casos; e
- Também nota-se, na pesquisa de 2019, um importante agravamento da percepção dos respondentes no que diz respeito ao funcionamento adequado dos equipamentos de informática no CNPq (**hardwares**). Em 2015, a percepção dos respondentes se localizava na zona de bem-estar dominante ( $M = 6,29$ ), enquanto, em 2019, a percepção dos respondentes apontava para uma avaliação mais crítica, dessa vez localizada na zona de transição ( $M = 5,02$ ). Pela segunda vez, os resultados indicam que fatores relacionados ao suporte organizacional em informática estão sendo avaliados de

modo crítico pelos servidores, corroborando acepções presentes na literatura citada anteriormente.

Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar:

- O uso da informática apresentou relação significativa com a intenção de sair do emprego no CNPQ, ou seja: quanto pior for a avaliação dos respondentes sobre o uso da informática no CNPq, maior será sua intenção de deixar o emprego. Isso coloca importantes desafios no campo da gestão de tecnologia da informação no CNPq, pois demonstra que, caso os fatores avaliados como críticos não sejam resolvidos no médio prazo, há chances de a organização perder importantes colaboradores em função disso;
- Também foram encontradas relações significativas entre o uso da informática e as lotações dos respondentes, ou seja, a nota crítica de uso da informática não é igual em todo o CNPq; há contextos (lotações), mesmo que em reduzido número, nos quais o uso da informática é avaliado como positivo, enquanto, em outros locais de trabalho, em predominância, a avaliação é crítica. Nesse caso, a pesquisa aponta para a necessidade de ações customizadas, que reconheçam a particularidade das lotações para agir em termos da melhoria do uso da informática no CNPq;
- Outro resultado importante diz respeito à relação significativa encontrada entre o uso da informática e o afastamento por motivos de saúde pessoal do trabalho no CNPq. Esse indicador aponta para evidências que sugerem que questões relacionadas ao uso da informática no CNPq podem estar no limite, levando ao adoecimento de alguns servidores;

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

- As novas tecnologias de informação e de telecomunicação (NTICs) aceleram a troca de conhecimentos, o que estimula o processo de geração e difusão de conhecimento e de inovações, fazendo com que as organizações, incluindo o CNPq, precisem produzir mais, de forma mais eficiente e com o menor custo possível (Gitahy, 1994; Kremer & Faria, 2005). Esse imperativo, certamente, tem impacto na

percepção de QVT dos trabalhadores e coloca desafios perenes para a gestão de QVT no CNPq, demandando solução de continuidade dos diagnósticos e atualização periódica de políticas e programas; e

- A difusão de tecnologias de informação e telecomunicação estabeleceu novos sistemas de autoridade e controle, uma vez que acelerou a troca de conhecimentos e estimulou o processo e a geração de inovações, diminuindo a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos. Um novo perfil de trabalhador, mais qualificado, comprometido e responsável, passou a ser exigido, visando à redução de custos e ao aumento da produtividade e competitividade das organizações. (Ferreira, 2013; Martins, 2001; Gitahy, 1994).

## 2. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo do "Uso da informática" no contexto do CNPq, com o objetivo de prevenir o mal-estar no trabalho, consolidar percepções positivas e, consequentemente, promover a QVT na organização. São elas:

- As questões de uso da informática no CNPq, apesar de críticas e complexas, podem ser agrupadas em um único tema: suporte organizacional em TI. Assim, o CNPq também ganhará eficiência, atuando em problemas distintos por meio de uma mesma estrutura de ações. Os itens mais críticos sobre uso da informática dizem respeito a suporte técnico, uso de **softwares** e **hardwares**, sendo que todos esses temas, do ponto de vista dos servidores-usuários de TICs no CNPq, podem ser desenvolvidos sob planos de ação de suporte organizacional. No tocante ao suporte informático, é importante conhecer a realidade da área responsável por essa função no CNPq e, se for o caso, prover recursos e pessoal necessários. A área de TI, em geral, atende toda a organização e é comum, em organizações em geral, não contar com estrutura adequada para lidar com tamanha demanda. Por isso, é importante envolver servidores da área de suporte em informática no GT de QVT, diagnosticar os problemas relacionados a essa questão no CNPq e propor planos de ação específicos.

**Uso da informática  
no CNPq**

Rodrigo Rezende Ferreira  
e Letícia Alves Santos

## Referências

AHMAD, S. (2013). Paradigms of quality of work life. **Journal of Human Values**, v. 19, n. 1, p. 73-82.

BAUMAN, Z. (1998). **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E., & GUIMARÃES, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, 47(4), 523-539.

BRUSIQUESE, 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**, v. 15, n. 1, p. 1-16.

DAL ROSSO, S. (2008). **Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo.

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, pp. 19-37.

FERREIRA, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, v. 1, p. 344.

GITAHY, L. (1994). Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. **São Paulo em Perspectiva**. 8(1), pp. 144-13.

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.

MARTINS, H. H. T. S. (2001). O processo de reestruturação produtiva e o jovem trabalhador: conhecimento e participação. **Tempo Social**, 13(2), pp.61-87.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., PILATI, R., & BORGES-ANDRADE, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Rev. adm. contemp.**, 3(2), 29-51.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V., & PORTO, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Rev. adm. contemp.**, 14(6), 1054-1072.

TAMAYO, M. R., & TRÓCOLLI, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estud. psicol.** (Natal), 7(1), 37-46.



# Capítulo 7

## Organização do trabalho no CNPq

Rodrigo Rezende Ferreira e Letícia Alves Santos

Do ponto de vista dos trabalhadores, **organizações formais de trabalho** são agrupamentos humanos que trabalham em torno de objetivos formalmente definidos. A formalização de uma organização decorre não apenas de seus objetivos declarados, mas também do fato de que o trabalho humano ali realizado também precisa ocorrer sobre bases legais e normas internas e externas formalmente constituídas. De modo geral, isso significa organizar o trabalho: estabelecer e declarar normas que definem como, onde, quanto, quando, porquê e por quem o trabalho deve ser realizado (Cunha, 2013). Tempo de jornada, hierarquia, processos, ordem de realização das tarefas, responsabilização, divisão do trabalho, prestação de contas, entre muitos outros, são pequenos exemplos do que se chama, em Qualidade de Vida no Trabalho, de Organização do Trabalho (OT).

Não à toa, é justamente nestes fatores que, muitas vezes, se encontram fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, podendo ter influência direta não apenas sobre a produtividade organizacional, mas, também, sobre a saúde do trabalhador (Marchand, Demers & Durand, 2006; McCormack, Casimir, Djurkovic, & Yang, 2006; Baumann, Karschel & Kuhl, 2005). Se o trabalho nas organizações deve ocorrer sobre bases formais, e as bases formais são constituídas por meio do processo de organização do trabalho, então esse é um tópico de interesse da **gestão de QVT**. Em geral, de acordo com o **paradigma gerencialista** no qual a gestão pública brasileira é atualmente assentada, a organização do trabalho é de responsabilidade quase que exclusiva da alta gestão, que fica responsável por pensar e definir os parâmetros sobre os quais as atividades dos trabalhadores serão desempenhadas.

Organização do  
trabalho no CNPq

Rodrigo Rezende Ferreira  
e Letícia Alves Santos

Nesse sentido, são consideráveis os riscos de que a organização do trabalho se transforme em fonte de mal-estar, se não for adequadamente gerida. Regras rígidas, hierarquia autoritária, sobrecarga de trabalho e tarefas vazias de sentido ou que não correspondem à real necessidade do trabalhador e da organização são exemplos de possíveis consequências de uma organização do trabalho limitada (Dejours, 1999). Por outro lado, hierarquia compartilhada, jornada e regras de trabalho, flexíveis e tarefas adaptadas às necessidades da organização e do trabalhador são fatores associados à organização do trabalho que podem contribuir para a **produtividade** e a promoção do bem-estar.

## Conceito de organização do trabalho

A OT expressa a percepção dos trabalhadores sobre as “variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam suas atividades de trabalho” (FERREIRA, 2013, p.174).

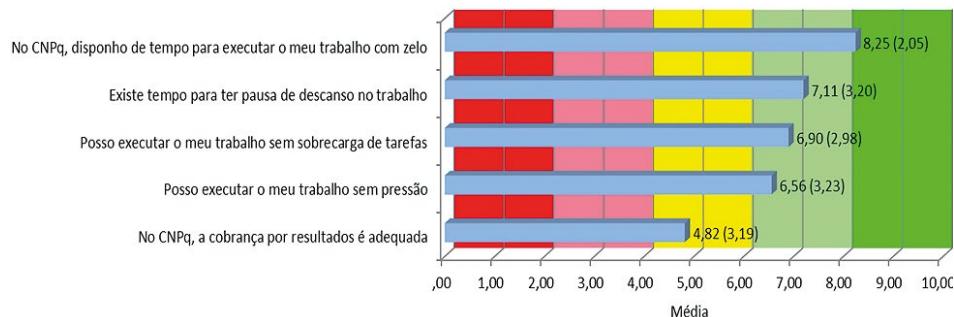
**Figura 1.** Organização do trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2010 no CNPq? (n= 437; média= 5,91; DP= 1,71).



**Figura 2.** Organização do trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no CNPq? (n=577; média= 6,64; DP= 1,98).



**Figura 3.** Organização do trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2019 no CNPq? (n= 553; média= 6,72; DP= 2,10).



## 1. O que dizem os resultados dos diagnósticos quantitativos (2010-2015-2019) e a literatura científica?

A análise dos resultados dos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 mostra que:

- A comparação ano a ano indica que a percepção de organização do trabalho dos trabalhadores do CNPq vem, nos últimos dez anos, em tendência de alta. Entre 2010 e 2019, é perceptível a melhora na percepção de organização do trabalho dos participantes das pesquisas, deixando a zona de transição e passando para a zona de bem-estar dominante, indicando a predominância de percepções positivas sobre o fator como um todo;
- Na esteira da melhora global da percepção sobre o fator, chama a atenção o fato de três itens específicos terem apresentado evolução considerável ao longo dos últimos dez anos, uma melhora superior até mesmo a do fator como um todo. As questões relacionadas a tempo para ter pausa de descanso no trabalho, executar o trabalho sem pressão e desempenhar o trabalho sem sobrecarga de tarefas saíram da zona de transição, na pesquisa de 2010, para adentrarem consideravelmente a zona de bem-estar dominante na pesquisa de 2019; e
- Mesmo com uma melhora global na percepção do fator ao longo dos últimos anos, os dados indicam que ainda há um item específico em relação à organização do trabalho que, analisando em perspectiva, parece ser um problema crônico no CNPq. A questão relacionada à **cobrança por resultados** aparece na zona de transição de

tendência negativa nas três séries de dados (2010 a 2019), variando pouco ao longo dos últimos dez anos. É importante esclarecer que a percepção dos participantes não é no sentido de simplesmente existir **cobrança por resultados**, mas, sim, pelo modo como essa cobrança vem sendo feita.

Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar que a percepção de organização do trabalho, em geral, aparece associada a outras variáveis em duas edições da pesquisa:

- Em 2015 e 2019 a percepção de OT dos participantes esteve inversamente associada à **intenção de sair do emprego** no CNPq. Nesse sentido, quanto maior fosse a **intenção de deixar o emprego** na organização nesses anos, mais negativa seria a percepção de OT. Ou seja, os dados indicam que uma das razões que os trabalhadores do CNPq estavam percebendo como justificativa para deixar de trabalhar no órgão é a percepção negativa que eles têm da organização do trabalho;
- Outra associação encontrada foi entre a percepção de OT e lotação. Todavia, apenas em 2019 essa associação foi encontrada, sugerindo que alterações ocorridas nas lotações de trabalho neste intervalo de tempo podem ter causado impacto na percepção de OT que os trabalhadores têm. Dito de modo simples, na pesquisa de 2019, constatou-se que a percepção de OT dos participantes foi afetada pelas lotações de trabalho ocupadas. É importante registrar que não são as lotações em si que podem ter causado este impacto, mas sim fatores presentes nas lotações, como condições de trabalho, estilos de liderança e chefia, relações com os colegas e outros aspectos específicos pertencentes a cada uma das lotações do CNPq; e
- Medeiros (2012) investigou a relação entre o custo humano do trabalho (CHT), estratégias de mediação individual e coletiva e seus impactos na Qualidade de Vida no Trabalho dos atendentes das agências municipais de atendimento ao público. A autora identificou que o CHT se mostrou predominante em aspectos cognitivos e afetivos, sendo os fatores mais críticos encontrados na organização do trabalho, no reconhecimento e crescimento profissional e nas condições de trabalho.

A QVT surgiu com uma abordagem sociotécnica, possuindo como premissa a organização do trabalho a partir da análise da reestruturação da tarefa. O primeiro estágio da QVT teve início na década de 1960 e se estendeu até 1974. Ele foi caracterizado pelo interesse, por parte dos sindicatos, governantes e empresários, em garantir vivências agradáveis para os trabalhadores em seu contexto laboral (Rodrigues, 2002). Portanto, OT está na origem do que se entende por QVT nos dias de hoje, ainda sendo fator estruturante na percepção dos trabalhadores. A organização do trabalho, entre outras, é antecessora dos afetos e desgastes experimentados pelos trabalhadores. A partir da mudança em OT, é possível gerar modificações no modo que os trabalhadores percebem o ambiente de trabalho.

## 2. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo da organização do trabalho no contexto do CNPq, com o objetivo de prevenir o mal-estar no trabalho e, consequentemente, promover a QVT na organização. São elas:

- Realizar pesquisa qualitativa (entrevistas e grupos focais, por exemplo) nas lotações aonde a percepção de OT é mais crítica, para conhecer em detalhes quais são os fatores que estão associados a uma percepção negativa de organização de trabalho. Do mesmo modo, é importante abordar, também, trabalhadores daquelas lotações aonde a percepção de OT é positiva para conhecer fatores que levam à essa percepção positiva e, se possível, exportar a experiência para outras lotações; e
- Estabelecer política ou **manual de boas práticas** relacionadas à cobrança de resultados e **feedback** no trabalho. Essa questão aparece como estruturante e crônica no CNPq ao longo das três pesquisas realizadas quando o assunto é organização do trabalho. Com os resultados disponíveis, é possível inferir que essa problemática está, de fato, arraigada no modo de gestão do CNPq, pois já são quase dez anos nos quais praticamente não houve evolução, estagnando a questão da cobrança por resultados em um patamar crítico.

Organização do  
trabalho no CNPq

Rodrigo Rezende Ferreira  
e Letícia Alves Santos

## Referências

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.

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

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

FERREIRA, R. R. (2013). Qualidade de Vida no trabalho: questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. In: FERREIRA, Mário César; et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análises e intervenção**. Brasília: Paralelo.

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.

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.

MEDEIROS, L. F. R. (2012). **"Somos a cara da prefeitura? Então somos a cara abandonada": Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do serviço público municipal** (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

RODRIGUES, M. V. C. (2002). **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9<sup>a</sup> Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

# Capítulo 8

## Relações socioprofissionais no CNPq

*Letícia Alves Santos e Tatiane Paschoal*

O **ambiente de trabalho** é também o lócus onde deve ser colocado em prática o exercício da diferença e da alteridade de maneira ética. Isso significa que nas relações, nas interações e na comunicação entre pares e chefias, que ocorrem com frequência nos contextos organizacionais, é preciso que predomine a compreensão de que em todo espaço laboral existe hierarquia. No entanto, independentemente da posição de cada protagonista no organograma organizacional, a hierarquia precisa refletir o trabalho e a clareza de que todos são humanos, iguais perante a lei, isonômicos quanto à dignidade e capazes do exercício da convivência harmoniosa (Karnal, 2018).

A convivência social harmoniosa, assim como as **relações socioprofissionais** de modo geral, têm sido apresentadas, em muitos estudos realizados no setor público brasileiro, como um dos aspectos que mais impacta na **qualidade de vida no trabalho** (QVT) (Andrade & Ferreira, 2016). O impacto pode ser positivo quando as relações existentes no contexto de trabalho exercem uma função reguladora/compensadora dos fatores e situações que são críticos, moderando assim os impactos negativos na saúde dos trabalhadores (Fernandes & Ferreira, 2015). Por outro lado, o impacto é negativo quando, por exemplo, as relações socioprofissionais entre gestores, dirigentes e/ou equipes são conflitantes (Kanan & Zanelli, 2011; Nunes & Lins, 2009; Carneiro & Ferreira, 2007). Por isso, é fundamental considerar com zelo esse tema nas estratégias de prevenção do adoecimento dos trabalhadores e de promoção da QVT.

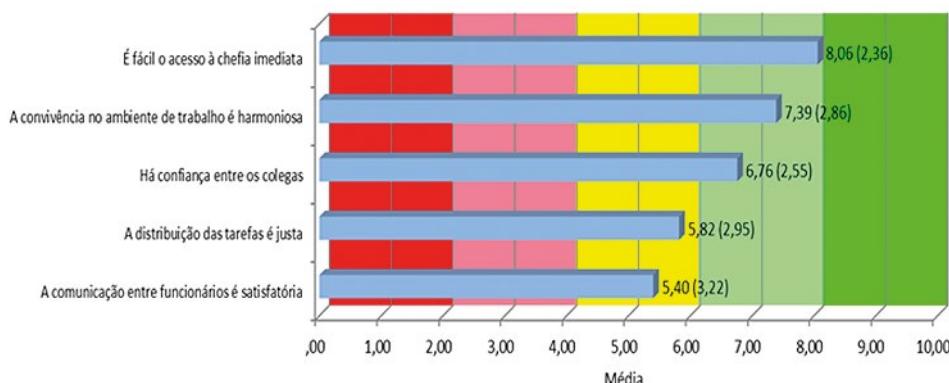
Relações  
socioprofissionais  
no CNPq

Letícia Alves Santos e  
Tatiane Paschoal

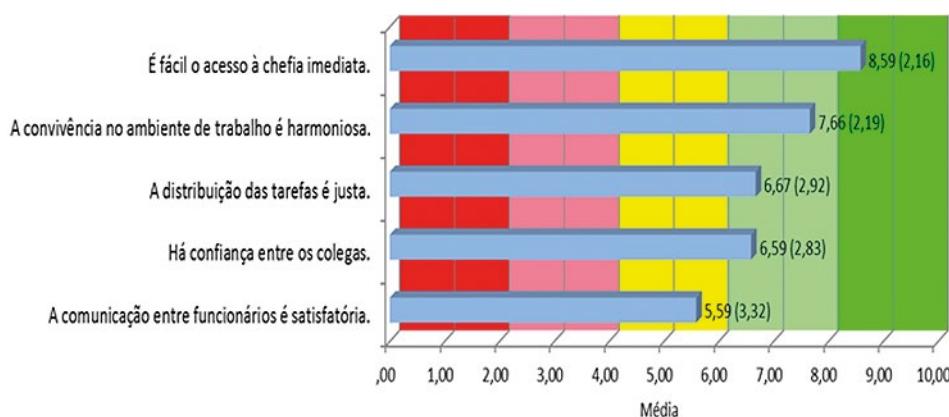
## Conceito de relações socioprofissionais de trabalho (RST)

As relações socioprofissionais 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). As Figuras 1, Figura 2 e Figura 3 apresentam os resultados obtidos nos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 com base na aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) para esse fator.

**Figura 1.** Relações socioprofissionais de trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2010 no CNPq? (n=438; média=6,69; DP=1,86).

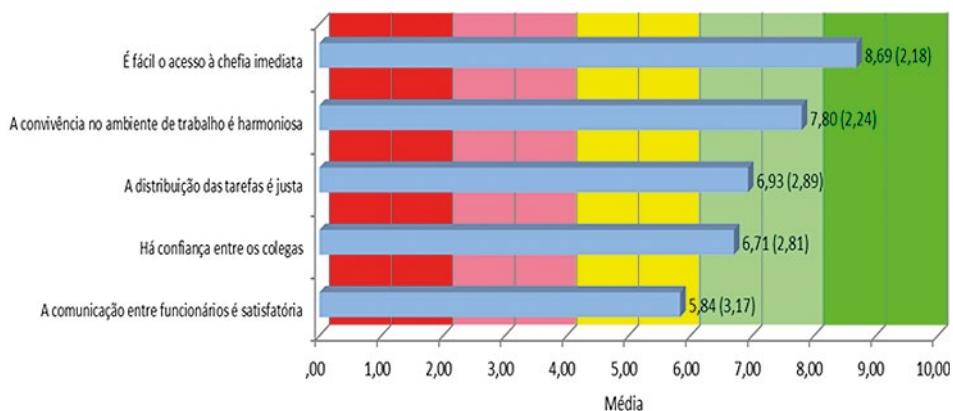


**Figura 2.** Relações socioprofissionais de trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no CNPq? (n=578; média=7,02; DP=1,76).



Diagnóstico,  
Política e Programa  
de Qualidade de  
Vida no Trabalho  
(QVT) no Conselho  
Nacional de  
Desenvolvimento  
Científico e  
Tecnológico (CNPq):  
Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Figura 3.** Relações socioprofissionais de trabalho: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2019 no CNPq? (n=552; média=7,14; DP=1,81).



## 1. O que dizem os resultados dos diagnósticos quantitativos (2010-2015-2019) e a literatura científica?

A análise dos resultados dos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 mostra que:

- Nos três diagnósticos, as relações socioprofissionais de trabalho foram globalmente avaliadas de forma positiva, sugerindo a predominância de representações positivas do **contexto organizacional** e podendo ser categorizadas como promotoras de **saúde no trabalho**;
- Apesar de todos os resultados serem positivos, considerando as três edições do diagnóstico, observa-se uma diferença significativa entre as pontuações globais de relações socioprofissionais no trabalho. De 2010 para 2015, houve uma considerável melhoria nas avaliações dos respondentes, o que sugere a efetividades das ações de QVT desenvolvidas pela organização. De 2015 para 2019, embora tenha havido um incremento na pontuação global, nota-se que a melhoria foi modesta e, embora positiva, a avaliação não alcançou uma percepção ótima na cartografia psicométrica de QVT. Os resultados nessa dimensão de QVT parecem tender a uma estabilização;

- O aspecto mais bem avaliado do fator relações socioprofissionais refere-se ao acesso à chefia imediata. Nas três edições do diagnóstico, esse quesito se destacou como promotor de bem-estar e, de modo global, tem sido incrementado ao longo do tempo;
- A **comunicação** entre os funcionários continua sendo o aspecto mais crítico do fator. Desde 2010, está na zona de transição e estado de alerta, indicando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho e chamando a atenção para necessidades de intervenção gerencial;
- A percepção de justiça em relação à **distribuição das tarefas**, que em 2010 estava na zona de alerta, melhorou em 2015, podendo ser categorizada como aspecto promotor de saúde. Atualmente, segue com percepção positiva, embora verifique-se uma tendência a estabilização; e
- A **convivência harmoniosa** no ambiente de trabalho e a confiança entre os colegas continuam sendo fontes de bem-estar no contexto do CNPq.

Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar:

- Tanto no diagnóstico de QVT de 2015 quanto no diagnóstico de 2019, quando foram incluídos os indicadores de intenção de sair do CNPq e afastamento por motivo de saúde, os resultados inferenciais indicaram correlações significativas e moderadas entre as relações socioprofissionais e a de intenção de sair do emprego no CNPq ( $p=0,05$ ). Isso sugere que, quanto pior é a percepção das relações socioprofissionais, maior é a intenção de deixar o CNPq. Além disso, é importante notar que outras dimensões da QVT parecem ter peso maior para a rotatividade no CNPq, como **reconhecimento e crescimento profissionais, afeto positivo, afeto negativo e desgastes provenientes no trabalho**; e
- Tanto no diagnóstico de 2015 quanto no diagnóstico de 2019 não houve correlação significativa entre relações socioprofissionais

e afastamento por motivo de saúde no CNPq. Outras variáveis de contexto e de como as pessoas se sentem no CNPq ajudam a explicar melhor o afastamento na organização.

Os resultados apresentados nessa breve série histórica reforçam os achados da literatura de diferentes campos da Psicologia, como, por exemplo, da ergonomia da atividade (Ferreira, 2017; Daniellou, 2004) e da psicodinâmica do trabalho (Bruch & Monteiro, 2011) de que as relações socioprofissionais são uma das dimensões importantes que compõem o contexto de trabalho e que influencia tanto o prazer e o bem-estar quanto o sofrimento e o mal-estar no trabalho (Augusto, Freitas & Mendes, 2014). Nesse sentido, os resultados apresentados na literatura científica apontam que:

- De modo geral, o **respeito** dos superiores hierárquicos pela liberdade de expressão dos trabalhadores (por exemplo, liberdade dos trabalhadores expressarem seus pontos de vista sem temer represálias) caracteriza-se como uma das dimensões centrais da QVT e bem-estar no trabalho (Walton, 1973);
- Influência e **confiança** são elementos que devem estar presentes no exercício da função gerencial (Dorfman, 1996; Melo, 2004; Torres, 1999);
- Quando as relações entre a(s) chefia(s) e subordinados são regidas pelo respeito mútuo, pela **valorização** e pela **participação** dos trabalhadores nas decisões organizacionais ou, de forma contrária, quando essas relações são de desconsideração das necessidades e das condições dos trabalhadores, com foco na realização das metas organizacionais, são criadas condições que serão percebidas de maneiras diversas, e poderão impactar tanto positivamente quanto negativamente na saúde do trabalhador (Melo, 2004);
- Estudos antigos e clássicos têm demonstrado que variáveis como o estilo de liderança autocrático e a falta de interesse pelas necessidades, motivações e expectativas dos subordinados potencializam a experiência de estresse dos trabalhadores (O'Driscoll

& Beehr, 1994; Seltzer & Numerof, 1988). Quando os gestores se comportam considerando as necessidades dos subordinados, a qualidade dos relacionamentos e as condições que podem facilitar a realização do trabalho, as emoções e os **humores positivos**, como **prazer**, entusiasmo e tranquilidade, tendem a aumentar, e emoções e **humores negativos**, como ansiedade, raiva e depressão, tendem a diminuir (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012);

- A presença do líder no dia a dia organizacional e no gerenciamento do dia a dia de trabalho, independente do estilo de liderança adotado, já têm associação com o **bem-estar no trabalho** (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012), pois todo e qualquer apoio dado pelos supervisores influenciam positivamente o bem-estar afetivo no trabalho (Warr, 2007; Carvalho, 2007);
- As relações e a **comunicação** entre supervisores e empregados contribuem positivamente para a explicação da satisfação no trabalho e dos afetos positivos, o que demonstra o impacto dessa dimensão nos indicadores de QVT e de bem-estar no trabalho (Silva & Ferreira, 2013);
- Em relação aos preditores da satisfação com a chefia, no estudo sobre valores humanos e satisfação no trabalho, realizado por Andrade *et. al.* (2015), verifica-se que a valorização das relações de grupo apareceu como responsável pelo aumento da satisfação com os chefes que também eram colegas diretos;
- A **distribuição de tarefas** ineficiente e o excesso quantitativo de atividades podem provocar emoções negativas nos trabalhadores, como irritação, raiva e ansiedade (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012);
- As **relações sociais** ajudam o trabalhador a antecipar certos estressores e alterar aspectos do ambiente ou da sua própria conduta. Além disso, esse **suporte social** do grupo pode moderar efeitos patogênicos de estressores de natureza social e caracterizar-se como protetor do impacto de condições adversas (Barrón, 1992);

- O **apoio social** recebido no trabalho manifesta-se por meio das relações de cooperação e compreensão entre os colegas e da atenção e do reconhecimento gerencial (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001; Winnubst, Buunk, & Marcelissen, 1988); e
- Profissionais que endossaram valores coletivistas tenderam a apresentar maiores índices de **satisfação no trabalho** (Calvosa *et al.*, 2011a; Calvosa *et al.*, 2011b; Noordin & Jusoff, 2010).

Esses fragmentos de estudos, apresentados anteriormente, reforçam a importância estratégica das relações socioprofissionais para o funcionamento saudável das organizações e que foi evidenciada também nos resultados do diagnóstico de QVT realizado no CNPq.

## 2. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo das **Relações Socioprofissionais** no CNPq, com o objetivo de promover a QVT na organização. Elas são as seguintes:

- Estabelecer uma agenda de reuniões periódicas com as equipes de trabalho para organizar com os trabalhadores, de forma participativa, as demandas, as prioridades, o andamento das demandas, os cronogramas de operacionalização do trabalho e, assim, reforçar um espaço de fala para que os gestores ouçam dos próprios trabalhadores quais são as dificuldades enfrentadas e as estratégias propostas pelos mesmos para execução das atividades. Ações como essa ajudam aclarear as decisões e as demandas e podem impactar na avaliação de justiça na distribuição das tarefas e cargas de trabalho;
- Realizar grupos focais com as equipes que compõem as diversas lotações para aprofundar quais são os pontos críticos relativos à comunicação entre os funcionários no CNPq e como poderiam ser sanados; e

- instituir um comitê para avaliar a efetividade dos canais de comunicação utilizados na instituição e elaborar instrumentos para tornar a comunicação mais fluida entre, gestores, servidores e colaboradores, priorizando a escuta permanente da equipe de trabalho, a efetiva participação das pessoas no processo de tomada de decisão e o desenho de estratégias de prevenção de conflitos.

## Referências

Andrade, P. P., & Ferreira, M. C. (2016). Como vai você? Percepção das relações socioprofissionais de trabalho dos servidores de um órgão do poder judiciário. **Revista Negócios em Projeção**, 7, 1-10.

Andrade T. F.; Barbosa, S. C.; Souza, S.; Moreira, J. S. (2015). Valores humanos e satisfação no trabalho de professores e servidores técnico-administrativos de uma universidade pública. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, p. 397-406.

Augusto, M. M.; Freitas, G. L. & Mendes, A. M. (2014). Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa DOI - 10.5752/P.1678-9523.2014v20n1p34. **Psicología en Revista** (online), v. 20, n. 1, p. 34-55.

Barrón, A. (1992). Apoyo social y salud mental. In J. L. Alvaro, J. R. Torregrosa, & A. G. Luque (Orgs.), **Influencias sociales y psicológicas en la salud mental** (pp. 223-233). Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Bruch, V. L. A.; Monteiro, J. K. (2011). Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. In: ARAÚJO, José Newton Garcia de et al. (Orgs.). **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Mackenzie, p. 121-140.

Calvosa, M. V. D., Serra, F. A. R., & Almeida, M. I. R (2011a). Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análises dos seus valores pessoais a partir do Inventário de Valores de Schwartz. **Anais eletrônicos do**

**III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.** João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2011/2011\\_ENGPR75.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR75.pdf)

Calvosa, M. V. D., Silva, P. L. C., Serra, F. A. R., & Almeida, M. I. R. (2011b). Quais são as prioridades axiológicas dos docentes de IES? Uma survey sobre a hierarquização de seus valores pessoais. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro: ANPAD. Recuperado de <http://www.eadfea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/marcello/17.pdf>

Carneiro, T. L., & Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a Qualidade de Vida no Trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Psicologia** (Florianópolis), 7, 131-158.

Carvalho, I. S (2007). Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar. **Psicología**, 21, 27-58.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'driscoll, M. P. (2001). **Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications.** Thousand Oaks, CA: Sage.

Daniellou, F. (2004). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos.** São Paulo: Editora Edgard Blücher.

Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), **Handbook for international management research** (pp. 267-349). Cambridge, MA: Blackwell.

Fernandes, L. C. & Ferreira, M. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP (Online)**, v. 26, n. 2, p. 296-306.

Ferreira, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores.** 3.ed. Brasília: Paralelo 15, v. 1, p. 344.

Kanan, L. A., & Zanelli, J. C. (2011). Organização de trabalho, credora ou devedora? Estudo sobre reciprocidade organizacional. ***Psicologia em Estudo***, 16(1), 139-147.

Karnal, L. (2018). **Ética em ambientes profissionais.** (9m27s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=pEXhGE7Fd6s>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. ***Revista Psicologia: Organizações e Trabalho***, 4(2), 31-62.

Noordin, F., & Jusoff, K. (2010). Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. ***International Journal of Education Management***, 24(2), 159-174. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09513541011020963>

Nunes, A., & Lins, S. (2009). Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. ***Revista Psicologia: Organizações e Trabalho***, 9(1), 51-67.

O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviours, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. ***Journal of Organizational Behaviour***, 15(2), 141-155.

Sant'anna, L. L. ; Paschoal, T. & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. RAC. ***Revista de Administração Contemporânea*** (Online), v. 16, p. 744-764.

Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. ***Academy of Management Journal***, 31(2), 439-446. doi: 10.2307/256559

Silva, C. A. da. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. ***Psicologia: Teoria e Pesquisa*** Jul-Set 2013, Vol. 29 n. 3, pp. 331-339.

Torres, C. V. (1999). **Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's return potencial model** (Tese de doutorado). Faculty of the California School of professional Psychology, San Diego, CA, EUA.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? **Slow Management**, 15, 11-21.

Warr, P. B. (2007). **Work, happiness and unhappiness.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Winnubst, J. A. M., Buunk, B. P., & Marcelissen, F. H. G. (1988). Social support and stress: perspectives and processes. In S. Fisher & J. Reason (Orgs.), **Handbook of life stress, cognition and health** (pp. 511-528). Chichester: Wiley and Sons.



# Capítulo 9

## Reconhecimento e crescimento profissional no CNPq

*Letícia Alves Santos e Rodrigo Rezende Ferreira*

O **trabalho** contribui para a construção da identidade social do trabalhador, uma vez que é também pelo seu fazer laboral que é identificado, diferenciado dos outros indivíduos e reconhecido pela sociedade (Hernandes & Macedo, 2008). Quando não há o reconhecimento pelo que se faz, o trabalho torna-se vazio de significado (Dejours, 1992; Mendes, 1999; Bendassolli & Soboll, 2011), o que pode potencializar os sentimentos de mal-estar. Por outro lado, quando o trabalhador é reconhecido, observa-se um aumento da produtividade saudável, da **satisfação** e do **prazer com o trabalho**, do fortalecimento do trabalho em equipe, da retenção de trabalhadores de qualidade, da segurança no trabalho e do engajamento por parte dos trabalhadores (Shapiro, 2019).

Assim como o **reconhecimento profissional**, outro ingrediente necessário para que o trabalhador vivencie **bem-estar no trabalho** consiste no **crescimento profissional**, ou melhor, nas oportunidades que o trabalhador tem de crescer e desenvolver-se profissionalmente no exercício do seu fazer. Essas oportunidades só fazem sentido quando existem circunstâncias adequadas e favoráveis para que ocorram de forma uniforme, paritária, equânime e justa, especialmente no que diz respeito à maneira com que as possibilidades de desenvolvimento profissional são tratadas, para que não sejam limitadas pelas desigualdades (Ferreira, 2012). Nessa perspectiva, observa-se que o fator reconhecimento e crescimento profissional é central na promoção da **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**.

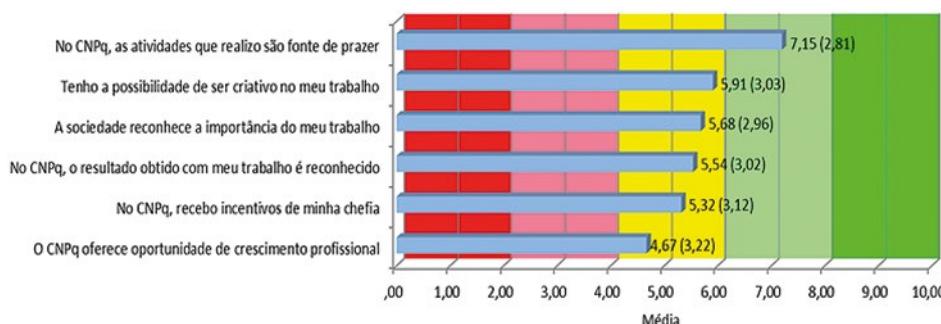
Reconhecimento  
e crescimento  
profissional no CNPq

Letícia Alves Santos e  
Rodrigo Rezende Ferreira

## Conceito de reconhecimento e crescimento profissional

Traduz-se como **Reconhecimento e crescimento profissional** as variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e as que são voltadas ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2017, p. 206). As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados para esse fator obtidos por meio da aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

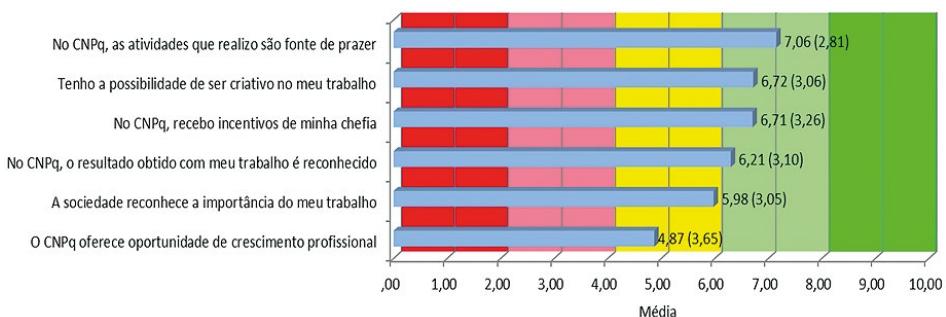
**Figura 1.** Reconhecimento e crescimento profissional: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2010 no CNPq? (n= 447; média= 5,72; DP= 2,26).



**Figura 2.** Reconhecimento e crescimento profissional: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no CNPq? (n=578; média= 6,23; DP= 2,31).



**Figura 3.** Reconhecimento e crescimento profissional: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2019 no CNPq? (n= 553; média= 6,20; DP= 2,31).



## 1. O que dizem os resultados dos diagnósticos quantitativos (2010-2015-2019) e a literatura científica?

A análise dos resultados dos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 mostra que:

- De 2010 para 2015 houve uma diferença significativa entre as pontuações globais de reconhecimento e crescimento profissional no trabalho. Observa-se uma importante melhoria nas avaliações dos respondentes, visto que em 2010 a média global para esse fator estava na zona de alerta – 5,72 –, indicando a coexistência de aspectos negativos e positivos no trabalho e em 2015 essa média subiu para 6,23, evidenciando a predominância de representações positivas do contexto organizacional. Esse resultado sugere a efetividade das ações de QVT desenvolvidas pelo CNPq nesse período. No entanto, de 2015 para 2019, nota-se que a média global teve uma leve queda, embora continue indicando a predominância de representações positivas do contexto organizacional. Os resultados nessa dimensão de QVT necessitam de uma atenção especial por parte da organização para que o ganho percebido de 2010 para 2015 seja mantido e caminhe para a continuidade no avanço em prol do alcance de uma percepção ótima do contexto de trabalho nesse quesito;

Reconhecimento  
e crescimento  
profissional no CNPq

Letícia Alves Santos e  
Rodrigo Rezende Ferreira

- O aspecto mais bem avaliado desse fator refere-se à percepção que os trabalhadores têm de que as atividades que realizam são fonte de prazer, independentemente do tipo de atividade. Nas três edições do diagnóstico, esse item se destacou como promotor de bem-estar. Por outro lado, a questão sobre **oportunidade de crescimento profissional** foi a que recebeu a pior avaliação dos respondentes ao longo do tempo, demonstrando um estado de alerta, com tendência negativa, o que indica que os trabalhadores podem estar vivenciando mais **mal-estar** do que **bem-estar** quando diz respeito a oferta de oportunidades para se crescer profissionalmente no CNPq nos últimos dez anos. Esse resultado evidencia a urgência de intervenções nesta área;
- O recebimento de incentivos por parte da chefia foi o item que apresentou a segunda pior avaliação por parte dos trabalhadores no diagnóstico de 2010, mas teve em 2015 um incremento significativo, demonstrando que as intervenções realizadas acerca deste tema foram efetivas. Em 2019, os respondentes continuaram tendo uma percepção positiva sobre esse item, mas com uma tendência a estabilização;
- Tanto em 2015 quanto em 2019, o segundo item pior avaliado pelos trabalhadores foi “A sociedade reconhece a importância do meu trabalho”, com média 5,89 e 5,98, respectivamente. Apesar de ter tido um pequeno incremento de um ano para o outro, esse item continua na zona de alerta, onde coexiste mal-estar e bem-estar no trabalho, o que sinaliza para a instituição a necessidade de intervir nesse aspecto; e
- As percepções sobre as possibilidades de ser criativo e sobre o reconhecimento obtido pelo trabalho realizado, que em 2010 estavam na zona de alerta, melhoraram em 2015, passando a ser categorizadas como aspectos promotores de saúde. Atualmente, esse fator segue com percepção predominantemente positiva, com uma tendência a estabilização.

Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar:

- Tanto no diagnóstico de QVT de 2015 quanto no de 2019, os resultados inferenciais mostram correlações significativas e moderadas entre

o **reconhecimento e crescimento profissional** e a intenção de sair do emprego no CNPq ( $p=0,05$ ). Isso indica que quanto pior é a percepção sobre o reconhecimento e crescimento profissional, maior é a intenção de sair do trabalho no CNPq. Ademais, é importante notar que outras dimensões da QVT também apresentam um peso para a rotatividade no CNPq, como o **afeto positivo, afeto negativo e desgastes provenientes no trabalho**; e

- Tanto no diagnóstico de 2015 quanto no de 2019, não houve correlação significativa entre reconhecimento e crescimento profissional e afastamento por motivo de saúde no CNPq.

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde evidencia que o trabalho é uma fonte de prazer para o indivíduo quando oferece não apenas as condições econômicas, mas principalmente sentido à vida. Isso é possível quando o trabalho possibilita o desenvolvimento de habilidades, de capacidades e, ao mesmo tempo, propicia um sentimento de utilidade e pertencimento à sociedade. Nessa perspectiva, quando as instituições em seus contextos organizacionais dão possibilidades de **crescimento profissional**, o benefício ocorre em via de mão dupla, tanto para o trabalhador quanto para a própria organização (Carvalho-Freitas & Marques, 2007; Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007). Com esse olhar, enfatizando a ideia de que o trabalho deve transcender o seu sentido de tarefa e ser fonte de reconhecimento, realização e satisfação, vale destacar que:

- É natural do ser humano gostar de ser reconhecido e quando um reconhecimento muito desejado pelo trabalhador acontece, liberam-se potencialidades e características que, muitas vezes, são surpreendentes. Este tipo de sentimento estimula o surgimento da motivação e a satisfação de pertencer à organização (Vergara, 2000b; Mendonça, 2002);
- O reconhecimento do trabalho está entre os fatores que são os responsáveis pela **satisfação profissional**, pela **promoção da QVT** e do bem-estar no trabalho (Francès, 1981; Vasconcelos, 2001; Matheny, 2008; Nunes *et al.*, 2010; Ferreira, 2017);

Reconhecimento  
e crescimento  
profissional no CNPq

Letícia Alves Santos e  
Rodrigo Rezende Ferreira

- É por meio das competências individuais e coletivas, presentes em uma organização, que os resultados são alcançados. Porém, essas competências estarão perdidas ou subutilizadas se não for estabelecido o elo necessário entre as próprias competências do trabalhador e as práticas de reconhecimento. Além disso, a valorização e o **reconhecimento do desempenho** e a adoção de recompensas colaboram para a retenção dos talentos nas organizações. A perda desses talentos para outras organizações representa perda de conhecimento (Mendonça, 2002);
- Quando a percepção do trabalhador é de que a organização é justa em relação ao reconhecimento profissional e comprometida com o bem-estar de seus trabalhadores, eles tendem a se comprometer mais com o trabalho (Santos, 2010). Nesse sentido, iniciativas simples como a prática do elogio podem trazer grandes contribuições para organização. Ao receber um **elogio** vindo de um superior/chefe, o trabalhador tende a compreender o gesto como uma aprovação, como um reconhecimento que é capaz de gerar sentimentos de satisfação e de **segurança psicológica**, independentemente de recebimento de promoção ou de dinheiro (Katz & Kahn, 1974);
- Entre os indicadores que medem a felicidade no trabalho está a valorização no trabalho, que significa que o trabalhador tem que ter a percepção que o seu trabalho é essencial para ele e, também, para a organização e para a sociedade (Paz, 2004);
- A alienação do trabalhador pode ser aumentada ou potencializada quando há falta de reconhecimento pelo seu trabalho e/ ou desempenho e falta de **oportunidades de crescimento profissional** no contexto de trabalho, impactando negativamente a sua QVT (Ouppara & Sy, 2012; Ferreira, 2017; Duarte & Simões, 2015; Parsa, et al., 2014); e
- Há uma relação significativa entre oportunidade para crescer profissionalmente e a propensão do trabalhador em contribuir com a organização (Kudo et al., 2010). Nessa perspectiva, Fisher (2010), em seu estudo acerca da “**Felicidade organizacional**”, caracterizou a empresa feliz como aquela que facilita a aquisição e o desenvolvimento

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

de competência. Por isso, é imprescindível que nas instituições a prática do reconhecimento seja real e haja possibilidade de exercício pleno da **criatividade** e oportunidades concretas para **crescimento pessoal e profissional** (Aguiar *et al.*, 2012; Ferreira, 2017).

Essa pequena amostra de estudos reforça a importância do fator “**reconhecimento e crescimento profissional**” para o desenvolvimento de ações de promoção do bem-estar e da **qualidade de vida no trabalho**, uma vez que independentemente do contexto de trabalho e da instituição, os trabalhadores desejam que a dedicação à atividade seja valorizada, que a postura gerencial revele preocupação com o bem-estar e promova a **participação**, demonstrando assim respeito e interesse pela equipe de trabalho (Ferreira, 2017).

## 2. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo do Reconhecimento e Crescimento Profissional no contexto do CNPq, com o objetivo de prevenir o mal-estar no trabalho e, consequentemente, promover a QVT na organização. São elas:

- Realizar grupos focais, com representantes de todas as lotações, para aprofundar quais são os pontos críticos relativos às oportunidades de crescimento profissional no CNPq e como poderiam ser aumentadas ou instituídas essas oportunidades;
- Instituir um comitê para avaliar a efetividade do formato de comunicação que o CNPq tem utilizado para divulgar à sociedade a sua missão e os resultados do seu trabalho e elaborar e/ou aprimorar um plano de comunicação para que a sociedade compreenda melhor a razão da sua existência e a sua importância, o que pode incluir:
  - A elaboração de instrumentos (mídias, *folders*, *e-flyers*, vídeos) para tornar a comunicação mais fluida e, assim, a sociedade passar a reconhecer mais a importância da instituição; e

Reconhecimento  
e crescimento  
profissional no CNPq

Letícia Alves Santos e  
Rodrigo Rezende Ferreira

- A realização de campanhas de sensibilização, periódicas, sobre os resultados obtidos, mostrando o impacto do trabalho do CNPq para o público externo de modo geral.
  - Planejar no âmbito da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGERH) e da Coordenação de Capacitação e Gestão de Carreira (COCGC) estratégias de valorização dos trabalhadores e apontar para a diretoria a importância de incentivar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, como, por exemplo, em forma de treinamentos específicos, orientações individuais, suporte tecnológico, entre outros;
  - Instituir um plano de desenvolvimento profissional para todas as equipes de trabalho do CNPq que oportunize a cada trabalhador ter um plano de capacitação personalizado de acordo com suas necessidades, e ser acompanhado pelo seu gestor. Esse plano poderá servir como incentivo para que o funcionário se comprometa com o próprio crescimento, traçando metas a curto, médio e longo prazo que vão contribuir para o seu crescimento no CNPq. O gestor poderá ajudar a delinear esse plano, oferecer ferramentas e cursos necessários;
  - Reconhecer institucionalmente os trabalhadores que cumprem suas atividades/tarefas dentro dos prazos acordados, seja por mídias divulgadas a todos da organização pelos canais de comunicação interna, seja em reuniões presenciais;
  - Valorizar os trabalhadores comprometidos por meio de premiações que podem ser instituídas no CNPq de forma periódica (uma vez por ano, por exemplo); e
- Oferecer oportunidades aos servidores de ocuparem cargos, via processo seletivo interno, que contemple a avaliação de perfil, de forma que os critérios de seleção interna sejam amplamente divulgados e os processos de escolha e resultados das seleções sejam transparentes.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## Referências

- Aguiar, V. L. et al. (2014). Motivação sem remuneração: um estudo de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, p. 2-10.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: Uma dimensão específica da diversidade nas organizações. **Anais eletrônicos do XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: EnANAPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B879.pdf>
- Duarte, J. M. G. & Simões, A. L. De A. (2015). Significados do trabalho para profissionais de enfermagem de um hospital de ensino. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 23, n. 3, p. 388-394.
- Ferreira, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, v. 1, p. 344.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, pp. 384-412.
- Francès, R. (1981). **La satisfaction dans le travail et l'emploi**. Paris: Presses Universitaires de France.
- Katz, D. & Khan, R. L. (1974). **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Kudo, Y. et al. (2010). Enhancing work motivation for Japanese female Nurses in small to medium-sized private hospital by analyzing job satisfaction. **The Tohoku Journal of Experimental Medicine**. v. 220, n. 3, p. 237-45.
- Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds – **The Physician Executive**, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.

Reconhecimento  
e crescimento  
profissional no CNPq

Letícia Alves Santos e  
Rodrigo Rezende Ferreira

Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, 19 (edição especial), 47-56. doi: doi.org/10.1590/s0102-71822007000400008

Nunes, C. M., Tronchin, D. M. R., Melleiro, M. M. & Kurcgant, P. (2010). Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de um hospital universitário. **Rev. Eletr. Enf. [Internet]**, 12(2):252-7.

Ouppara, N. S. & Sy, M. V. U. (2012). Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 116-121.

Parsa, B. et al. (2014). Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 152, p. 108-111.

Paz, M. das G.T. (2004). Poder e saúde organizacional. In: Tamayo, A (ed). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, pp. 127-154.

Santos, A. R. (2010). Sistemas de Remuneração, Justiça e Suporte Organizacional. In Camões, M. R. S., Pantoja, M. J. & Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** (pp. 219-262). Brasília: ENAP.

Shapiro, A. (2019). **Por que o reconhecimento dos funcionários é tão importante?** (27m52s). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=C3l9mhzA\\_Qo](https://www.youtube.com/watch?v=C3l9mhzA_Qo)>. Acesso em: 17 jan. 2020.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, 8(1), 23-34.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 10

## Práticas de gestão no CNPq

*Rodrigo Rezende Ferreira e Letícia Alves Santos*

**Gestão** é uma tarefa humana destinada a definir as melhores opções para o alcance de metas, objetivos, missões, visões, propósitos pré-definidos (Ansoff, 1977; Garay, 2006). As práticas de gestão, por seu turno, compreendem as ações humanas para a escolha dos melhores meios para atingir os fins (Pereira, 1993). Nesse sentido, pode-se dizer que as práticas de gestão, de um lado, influenciam praticamente todos os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho (condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais etc.) e, por outro, também causam impactos em variáveis de resultado de QVT, como percepção de bem-estar e mal-estar, desgastes provenientes do trabalho e a própria **saúde do trabalhador**. Em geral, para serem promotoras de bem-estar, as práticas de gestão devem primar por ações que conciliem o **trabalho prescrito** com o **trabalho real** (Ferreira, Alves & Tostes, 2009).

Justamente por isso que, de acordo com o modelo de QVT adotado pelo CNPq, as práticas de gestão ocupam lugar de destaque. Isso porque elas têm um papel de moderação, podendo ter influência direta ou indireta tanto em questões que estão em nível organizacional, quanto naquelas que estão no nível de indivíduos e/ou de grupos. Por exemplo, se questões a respeito de relações socioprofissionais são percebidas como críticas, as práticas de gestão podem atenuar essa percepção; o contrário também é verdadeiro: se as relações socioprofissionais são percebidas como positivas, as práticas de gestão têm o poder de torná-las mais negativas. É fácil observar essa situação quando a relação entre colegas está abalada, mas um líder consegue interferir positivamente, prezando por uma prática de **gestão de conflitos** baseada na conciliação, por exemplo.

Práticas de gestão  
no CNPq

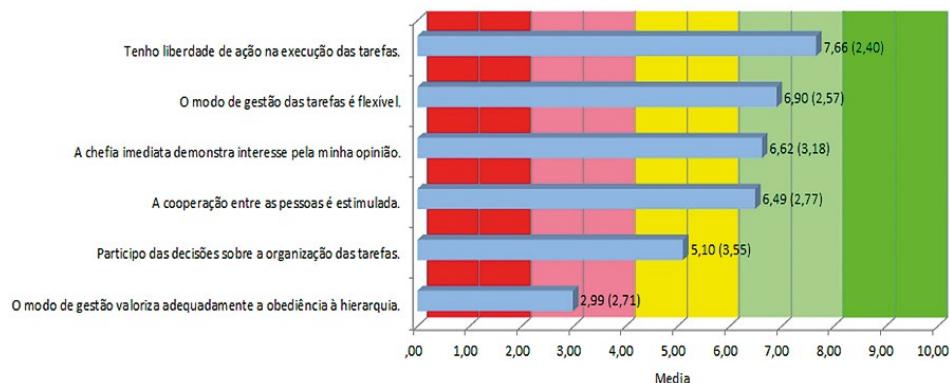
Rodrigo Rezende Ferreira  
e Letícia Alves Santos

Práticas de gestão têm nos gestores os atores principais, mas não exclusivos, uma vez que tais práticas podem, por exemplo, primarem pela participação de outros atores no processo decisório, desde que sejam participativas (Ferreira, Ferreira, Antloga & Bergamaschi, 2009). É nesse breve contexto descrito que as práticas de gestão precisam ser encaradas para que a gestão de QVT tenha fôlego dentro do CNPq.

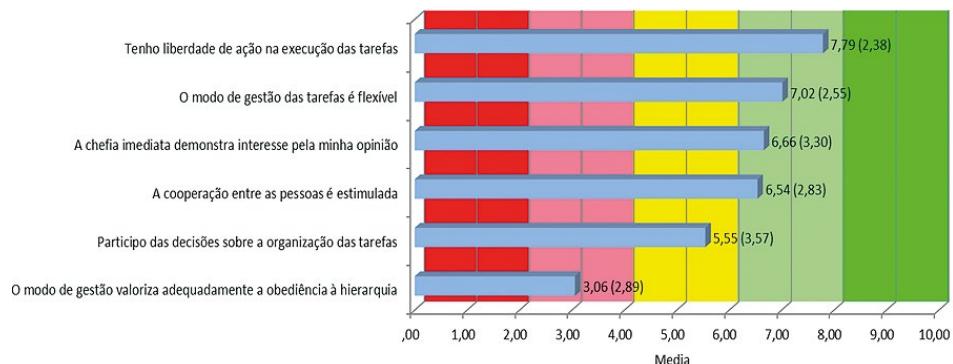
## **Conceito de práticas de gestão**

As práticas de gestão são definidas como as representações dos trabalhadores sobre o modo de gestão habitual existente no contexto organizacional, como respeito à hierarquia, participação nas decisões, e controle e supervisão, por exemplo (Ferreira, 2017, p.206).

**Figura 1.** Práticas de gestão: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no CNPq? (n=573; média= 6,95; DP= 1,84).



**Figura 2.** Práticas de gestão: o que dizem os resultados do diagnóstico de 2019 no CNPq? (n= 551; média= 6,06; DP= 1,86).



## **1. O que dizem os resultados dos diagnósticos quantitativos (2015-2019) e a literatura científica?**

Práticas de gestão foi um fator incorporado ao modelo de QVT do CNPq em 2015, razão pela qual não há uma série de dados relativa ao ano de 2010:

- Globalmente, a percepção dos participantes das pesquisas é positiva e relativamente estável no que diz respeito às práticas de gestão que eles percebem no CNPq nos últimos cinco anos. Mesmo com uma discreta redução da média entre os anos de 2015 e 2019 (de 6,95 para 6,06), tal variação encontra-se dentro de uma margem que deve estar relacionada a situações específicas dentro da organização e não a situações estruturais. De todo modo, é importante notar que a percepção dos respondentes atualmente encontra-se de modo tímido na zona de bem-estar dominante, o que demanda atenção para que, no futuro, as práticas de gestão não adentrem as zonas de transição ou mesmo de mal-estar dominante;
- As questões específicas que sustentam a percepção positiva dos respondentes estão relacionadas à liberdade de ação na execução das tarefas, ao modo relativamente flexível de gestão das atividades, ao interesse das chefias imediatas pelas opiniões dos colaboradores e ao estímulo à cooperação entre as pessoas. Por mais que essas questões certamente variem dentro do CNPq, com realidades mais e menos aderentes a estes resultados, pode-se inferir que, globalmente, o CNPq tem instituído práticas de gestão que estão em caminho adequado para uma gestão de QVT promotora da produtividade e do bem-estar no trabalho;
- Os itens que demandam especial atenção neste momento, por serem percebidos como críticos, dizem respeito à participação dos trabalhadores na organização das tarefas e à valorização exacerbada da obediência à hierarquia dentro do CNPq. No caso do primeiro, a percepção dos participantes é moderadamente crítica, sendo que o item se encontra na zona de transição. É possível inferir que as práticas de gestão no CNPq necessitam ser mais participativas; e

- Por outro lado, atualmente, a questão mais crítica no CNPq no tocante às práticas de gestão é a valorização exacerbada da obediência à hierarquia. Aqui, é importante frisar que este resultado não sugere que a obediência à hierarquia não seja necessária; pelo contrário, ela é fundamental, porém, não pode ser exacerbada, nesse caso criando condições, por exemplo, para práticas de assédio moral, que é o que acontece quando essas práticas são supervalorizadas e percebidas como demasiadamente críticas. Entre 2015 e 2019 praticamente não houve variação na percepção dos participantes, mantendo a avaliação deste item solidamente dentro da área de mal-estar dominante. Como há variação de percepções dentro do CNPq a este respeito, na melhor das hipóteses, aqueles que estão percebendo esta questão de modo menos crítico, a estão percebendo dentro da zona de transição, com uma parte considerável dos respondentes percebendo-a, inclusive, perto ou dentro da nota zero.

Quantos aos resultados inferenciais, cabe destacar:

- Tanto em 2015 quanto em 2019 as práticas de gestão apareceram de maneira significativa associadas à intenção de sair do emprego no CNPq. É importante notar também que as percepções sobre as práticas de gestão no CNPq apresentaram relação expressiva com intenção de sair do emprego na organização. Assim, é possível inferir que, quando um funcionário decide deixar de trabalhar no CNPq por razões outras que não as pessoais, possivelmente as práticas de gestão que ele percebe no contexto organizacional podem estar entre as razões;
- É importante analisar também o fato de que a percepção de práticas de gestão, tanto em 2015 quanto em 2019, não esteve associada à lotação dos respondentes. Ou seja, as questões positivas e negativas relacionadas às práticas de gestão percebidas no CNPq não são explicadas por particularidades das lotações, sendo, portanto, percebidas como estruturantes em toda a organização, independentemente do local de trabalho e das questões que acompanham a lotação, como chefia, colegas de trabalho, condições de trabalho etc.;

- Apesar da crise do modelo taylor-fordista, práticas desse modelo, focadas quase que exclusivamente em desempenho organizacional, de grupo e individual desvinculados de bem-estar, ainda permanecem presentes nos contextos de trabalho nos dias de hoje. Adicionalmente, percebe-se que tais práticas puderam ainda ser aprimoradas em função da alta tecnologia de gestão e controle que as organizações puderam desenvolver a partir do avanço da telemática (Hobsbawm, 1996);
- As consequências para os trabalhadores foram e continuam sendo numerosas, complexas e significantes. A intensificação e o alto custo humano do trabalho, impostos pelos novos modos de gestão, combinados com a consequente precarização do contexto no qual o trabalhador se insere (ex.: no Brasil, a terceirização de atividades da área fim das organizações), colocam em sérios riscos a qualidade de vida e o bem-estar percebidos pelos indivíduos, tendo como ponto de chegada, e de modo aparentemente paradoxal, a queda na tão almejada produtividade saudável. Essas contradições existentes nos ambientes organizacionais geram um alto custo humano do trabalho (CHT), o qual é entendido como o custo despendido pelos trabalhadores para lidar com questões de trabalho nas esferas física (dispêndio fisiológico e biomecânico), cognitiva (dispêndio intelectual) e afetiva (dispêndio emocional) (Veras & Ferreira, 2006); e
- De acordo com dados da OIT (2013), 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 registradas por ano em todo o mundo. É razoável hipotetizar que pelo menos parte desses indicadores tem sua origem nos modos de gestão e produção dos trabalhos adotados pelas organizações, o que, novamente, coloca a questão da QVT em destaque.

## **2. Recomendações de natureza aplicada**

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo das práticas de gestão no contexto do CNPq, com o objetivo de prevenir o mal-estar no trabalho e, consequentemente, promover a QVT na organização. São elas:

**Práticas de gestão  
no CNPq**

Rodrigo Rezende Ferreira  
e Letícia Alves Santos

- Promover **capacitação gerencial** ampla, voltada exclusivamente ao exercício saudável da hierarquia. Os resultados demonstram que esse é o item mais crítico relativo às práticas de gestão no CNPq, não tendo lotações específicas aonde esse problema se encontra, sendo questão estrutural no que diz respeito ao exercício da hierarquia no CNPq;
- Instituir política ou manual de boas práticas voltados ao exercício da liderança no CNPq, incluindo práticas de **gestão participativa**, delegação de responsabilidades, princípios de **equipes autogerenciáveis** e práticas adequadas de **feedback**; e
- Promover, por meio de eventos, mídias de comunicação, premiações, por exemplo, práticas de gestão de sucesso no CNPq, como aquelas voltadas à cooperação dos trabalhadores, à gestão flexível de tarefas e à valorização da opinião dos colaboradores.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## **Referências**

- ANSOFF, I. (1977). **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill.
- FERREIRA, R. R., FERREIRA, M. C., ANTLOGA, C. S. & BERGAMASCHI, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157.
- 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**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327.
- GARAY, A. (2006). Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 143-145.
- HOBSBAWM, E. J. (1996). **Era dos extremos - o breve século XX: 1914/1991**. São Paulo: Companhia das Letras.
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013). **Prevención de las enfermedades profesionales**. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_204788.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_204788.pdf). Acesso em 27 de julho de 2020.
- PEREIRA, J. C. (1993). Sobre o emprego do termo racional em economia e a Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 76-83, 1993.
- 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), pp. 135-148.



# Capítulo 11

## Desgastes provenientes do trabalho no CNPq

*Mário César Ferreira e Tatiane Paschoal*

No cotidiano das organizações, os trabalhadores vivenciam dificuldades diversas para realizar com eficiência e eficácia suas tarefas prescritas. Tais dificuldades ou obstáculos são de natureza distintas: sociais, culturais, tecnológicas, técnicas, entre outras. Elas requerem dos trabalhadores uma atividade permanente de regulação, que cobra do corpo (gestos, posturas, movimentos) e da mente (identificação e tratamento de informações para a tomada de decisão). Estas exigências estão na origem de sentimentos tanto positivos (ex.: alegria, animação, entusiasmo) quanto negativos (medo, tensão, irritação). Trabalhar implica, portanto, em atividade permanente de regulação das exigências/constrangimentos experienciados no dia a dia das situações de trabalho. Logo, a regulação expressa também os modos de pensar, agir e sentir dos trabalhadores nas organizações e, por extensão, os perfis dos modos de ser e viver no mundo do trabalho.

Na regulação, empreendida por meio da atividade, o/a trabalhador/a busca a melhor solução com base nas exigências das tarefas, nas condições postas, na evolução da situação e, ao mesmo, na autoavaliação da dinâmica de seu estado interno (PINHO, ABRAHÃO & FERREIRA, 2003). É na confluência e na imbricação de tais fatores que se manifestam tanto o desgaste vivenciado pelos trabalhadores nas organizações ao longo de suas experiências profissionais quanto suas potenciais consequências positivas ou negativas para a saúde e a segurança no contexto laboral. Cumpre enfatizar que o desgaste inerente à atividade de trabalhar não é, conforme argumentam Pina e Stotz (2011), *a priori* e *per se*, gerador de agravos e impactos negativos na saúde e na segurança dos trabalhadores.

**Desgastes provenientes  
do trabalho no CNPq**

Mário César Ferreira e  
Tatiane Paschoal

Em texto clássico sobre saúde coletiva, Laurell e Noriega (1987) contribuem para o entendimento mais completo deste fenômeno, caracterizando o desgaste como a perda de capacidade biológica e psíquica efetiva e/ou potencial. Alertam, todavia, que não se refere especificamente a algum processo particular isolado, mas sim ao conjunto dos processos biopsíquicos, e também não implica necessariamente em processos irreversíveis, uma vez que os trabalhadores podem recuperar perdas de capacidade efetiva como também desenvolverem potencialidades antes hipotrofiadas. Os processos de desgastes, argumentam Laurell e Noriega (1987), transcendem às características individuais e resultam da confluência e interdependência da base técnica, da organização e da divisão do trabalho em uma dada organização, impondo traços singulares ao coletivo de trabalhadores. Processos de desgaste coletivos no trabalho não dependem, portanto, especificamente e tão somente de características biopsíquicas individuais e sim de condições sociais de vida e trabalho específicas vivenciadas pelos trabalhadores.

### **Conceito de desgaste no trabalho**

No contexto da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho aplicada no CNPq, o desgaste no trabalho é compreendido teoricamente com base na noção de Custo Humano do Trabalho (CHT):

“(...) 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 informais) postas nas situações de trabalho” (Ferreira, 2017, p. 184).

O CHT nesta abordagem é indissociável de três características fundamentais que auxiliam na análise e compreensão das representações que os trabalhadores exteriorizam no que concerne aos desgastes vivenciados nas situações de trabalho (Ferreira, 2012). Tais características do Custo Humano do Trabalho são as seguintes:

- a) Ele é imposto externamente aos trabalhadores, em face das características do contexto de produção, sob a forma de constrangimentos (*contraintes*) para suas atividades;

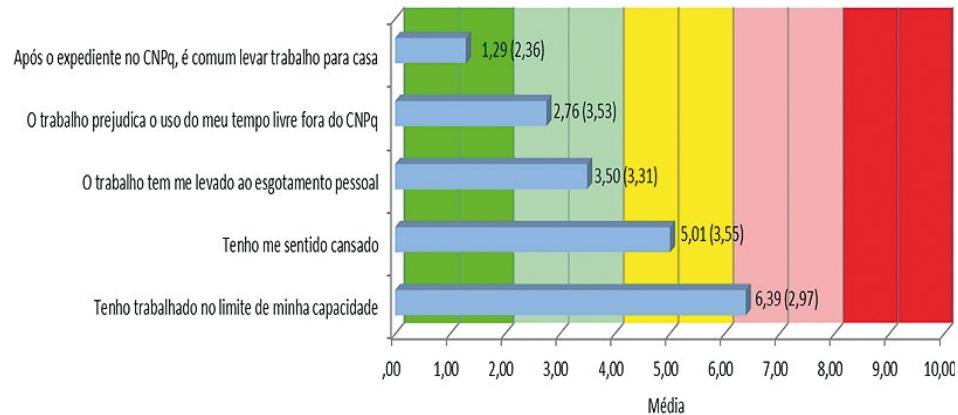
- b) Ele é gerido por meio das estratégias de mediação individual e coletiva (atividades) que visam, principalmente, responder à discrepância entre as tarefas prescritas pelos modelos de gestão e as situações reais de trabalho; e
- c) Ele está na origem da produção de representações mentais de bem-estar e mal-estar que os trabalhadores constroem com base nos efeitos positivos ou negativos do CHT.

Assim, o CHT vivenciado cotidianamente pelos trabalhadores vai sendo delineado/configurado e mesmo modulado pelos obstáculos/contradições presentes nas situações de trabalho que, permanentemente, cobram dos trabalhadores condutas mais apropriadas/adequadas e, em consequência, desenham o perfil dos desgastes que nascem da vida no trabalho.

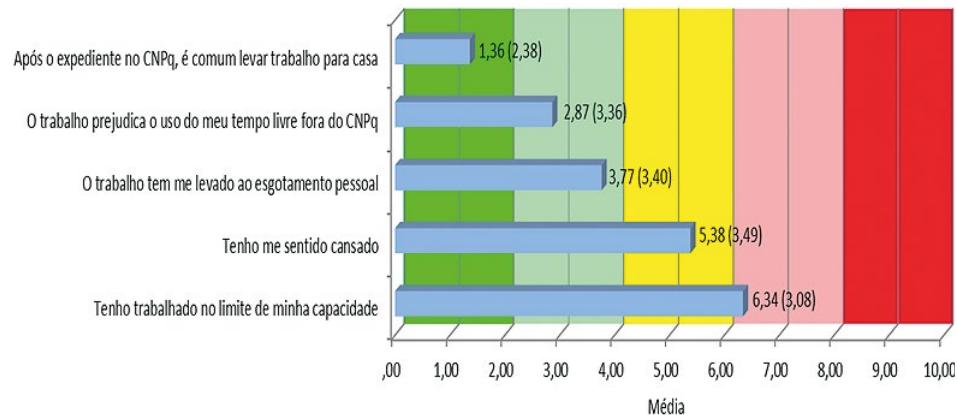
As Figuras 1 e 2 evidenciam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) referentes aos anos de 2015 e 2019, posto que em 2010 tal dimensão ainda não integrava a abordagem de QVT. Cabe advertir que neste caso a escala do IA\_QVT se encontra invertida, ou seja, quanto menor for a percepção de desgaste, melhor é a representação coletiva de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do CNPQ.

A média geral para o fator de **desgaste** no trabalho em 2015 foi 3,78 (DP = 2,06). Em 2019, a média geral foi 3,95 (DP = 2,08).

**Figura 1.** Percepção dos participantes do diagnóstico sobre o Desgaste no Trabalho no CNPq (2015, N = 576).



**Figura 2.** Percepção dos participantes do diagnóstico sobre o desgaste no trabalho no CNPq (2019, N=552).



## 1. O Que mostra o cotejamento de resultados dos diagnósticos de QVT (2015-2019)?

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

A análise dos resultados dos dois diagnósticos (2015-2019) mostra que:

- Cotejando as médias dos fatores (2019=3,95; 2015=3,78) e seus respectivos desvios padrões (2019=2,08; 2015=2,06), dois aspectos fundamentais chamam a atenção: a) Uma estabilidade de avalia-

ção de desgaste pelos respondentes nos dois diagnósticos, ou seja, eles permanecem bastante semelhantes. De fato, não foram constatadas diferenças significativas entre as duas pontuações médias; e b) Eles se localizam na zona mediana da cartografia psicométrica, indicando a coabitação de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho;

- Os desvios padrões acima de 2,5 dos itens relativos a “se sentir cansado”, “esgotamento pessoal” e “uso do tempo livre” são indicadores de discreta discrepância/distribuição no olhar coletivo dos participantes dos diagnósticos de QVT, ou seja, não há inequívoco consenso dos respondentes, revelando que há respondentes avaliando mais fortemente a presença de desgaste e outros que o identificam de modo mais mediano ou já na zona (verde) de bem-estar no trabalho;
- Merece destaque também certas semelhanças e diferenças nas avaliações dos itens que compõem o fator desgaste no trabalho: a) Trabalhar no limite da capacidade e se sentir cansado são percebidos de modo bastante semelhantes tanto em 2019 quanto em 2015; b) Trabalhar no limite da capacidade é preocupante, pois já se situa na zona de “QVT Insatisfatória”, evidenciando vivências de mal-estar no trabalho e potencial risco de adoecimento e acidentes de trabalho; e c) Não levar trabalho pra casa, o uso do tempo livre e a questão do esgotamento no trabalho, não obstante as diferenças de distribuição já mencionadas, se situam na zona de “QVT Satisfatória”, indicando uma tendência positiva para a saúde dos trabalhadores do CNPq;
- No que concerne aos resultados inferenciais, é pertinente assinalar:
  - Há nos diagnósticos de QVT, tanto em 2015 quanto em 2019, discretas, mas significativas e semelhantes correlações entre as representações de desgastes e a de intenção do sair do emprego no CNPQ ( $p<0,05$ ). Tal resultado confirma outros achados com a aplicação desta abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (FERREIRA *et al.*, 2019), ou seja, a existência de QVT nas organizações contribui para o desejo coletivo de nela permanecer trabalhando; e

Desgastes provenientes  
do trabalho no CNPq

Mário César Ferreira e  
Tatiane Paschoal

- Os afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal aparecem também de modo medianamente associado com as representações de desgaste provenientes do trabalho, tanto no diagnóstico de 2015 quanto em 2019, reforçando a importância do enfrentamento desta correlação no contexto do CNPq.

## 2. O diz a literatura científica sobre o desgaste no trabalho?

A questão do desgaste proveniente do trabalho, objeto central deste capítulo, comparece na literatura científica em ciências do trabalho e da saúde com certa recorrência. Neste caso, porém, em estreita relação com as consequências pessoais e coletivas que ele gera. Por exemplo: as doenças psicossomáticas, doenças cardiovasculares, Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort), estresse, fadiga, síndrome de *burnout*, transtornos mentais, exaustão emocional, entre outros (PORTERO DE LA CRUZ e VAQUERO ABELLAN, 2015; MAFFIA e PEREIRA, 2014; SALDANHA *et al.*, 2013; MIRANDA *et al.*, 2009). Alguns achados em pesquisas contribuem para contextualizar e dialogar com os resultados obtidos com este fator do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). Entre eles, cabe ressaltar:

- Com o objetivo de identificar as especificidades e a complexidade do trabalho de servidores públicos que trabalham como fiscais de contrato, por meio da avaliação do trabalho prescrito e trabalho real, Bedin *et. al.* (2020) relatam que o dispêndio de esforço e desgaste humano nas equipes está associado a dois fatores principais: a prática da designação de fiscalização de contrato para servidores com recém-ingresso no serviço público e, portanto, sem experiência prévia devida ou a capacitação necessária; e o “engessamento” de normas institucionais. Tais fatores causam, segundo os autores, vivências de sofrimento no trabalho, medo e doenças ocupacionais;
- Em trabalho de pesquisa, realizado em parceria com o Núcleo de Ação em Saúde do Trabalhador (NAST) e o Sindicato dos Bancários de Limeira, Paparelli *et. al.* (2019) reforçam em seus resultados que os trabalhadores relatam situações laborais adversas determinantes no processo saúde-doença, relacionado claramente com o estresse e desgaste mental resultantes da pressão gerencial exercida para o cumprimento de metas

(avaliadas como superdimensionadas) e falta de reconhecimento no trabalho tanto pelos gestores quanto por usuários da instituição;

- Em pesquisa realizada na área de segurança pública com o objetivo de analisar a percepção das condições de trabalho e o estresse ocupacional em policiais civis e militares de Unidades de Operações Especiais de Santa Catarina, Pelegrini *et. al.* (2018), foi constatado que um em cada quatro policiais apresentou trabalho passivo e de alto desgaste, considerado, segundo os autores, de maior risco para adoecimento. Metade dos policiais identificou o trabalho tanto como de baixa demanda e baixo controle quanto de baixo apoio social. A percepção mais negativa constatada foi em relação à remuneração e aos benefícios e ao ambiente físico de trabalho;
- Um conjunto de elementos que propiciam o desenvolvimento simultâneo de esgotamento e ineficácia profissional estão na origem de atitudes negativas de médicos de saúde da família e reforçam a necessidade da promoção da saúde no trabalho (Feliciano, *et. al.*, 2011). Na referida pesquisa, os autores verificaram que: há significativa discrepância entre expectativas e realidade do trabalho; os médicos rejeitam a priorização institucional da consulta e cobrança de produtividade; os médicos queixam-se da perda da identidade profissional devido a confusão com o trabalho de enfermagem; e há descrença quanto às mudanças e desejo de desistir; e
- Em pesquisa realizada com auxiliares de enfermagem com o objetivo de se compreender o trabalho em organizações de saúde, Siqueira *et. al.* (1995) verificaram que a atividade de lidar com dor, sofrimento e morte interferem na organização, gestão, condições de trabalho e, de maneira geral, expõe os trabalhadores a um desgaste físico e mental intenso. Todavia, tal relação de nexo causal não é adequadamente estabelecida tanto por dirigentes e gestores das organizações quanto pelos próprios trabalhadores, o que permitiria, segundo os autores, desenvolver modos de regulação ou atenuação dos conflitos decorrentes.

Este breve registro de pesquisas de campo mostra que o desgaste proveniente do trabalho aparece na literatura científica, principalmente, relacionado com a organização do trabalho, as práticas gerenciais e as condições

**Desgastes provenientes  
do trabalho no CNPq**

Mário César Ferreira e  
Tatiane Paschoal

específicas vivenciadas pelos trabalhadores nos ambientes de trabalho. Tais fatores, por sua vez, podem estar na origem de uma plêiade de problemas tanto para os trabalhadores (ex.: estresse, perda de identidade, sofrimento, adoecimento) quanto para as organizações (ex.: baixa produtividade, não alcance dos objetivos/metas organizacionais). Agir, portanto, na prevenção do desgaste proveniente é absolutamente estratégico para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o modo mais efetivo de proporcionar ambiente saudável e organizações mais efetivas.

### **3. Recomendações de natureza aplicada**

O cotejamento e a análise dos diagnósticos (2015-2019), realizados com base nos resultados obtidos, apontam subsídios fundamentais para o desenho e a implementação de uma agenda de intervenção visando tanto a prevenção dos efeitos nocivos do desgaste no trabalho quanto a efetiva promoção da QVT no âmbito do CNPQ. Neste sentido, é absolutamente imperativo agir fortemente neste campo no CNPQ, buscando:

- Identificar, por meio de diagnósticos rápidos e de natureza qualitativa (com o uso de grupo focal, por exemplo), como os trabalhadores lidam com o custo humano do trabalho e conhecer a gênese e a dinâmica que estruturam os modos operatórios em face dos desgastes vivenciados;
- Realizar diagnósticos desta natureza permitirá aos dirigentes, gestores e equipe multiprofissional do CNPq construírem um quadro explicativo dos resultados dos diagnósticos de QVT por meio:
  - Do mapeamento dos fatores organizacionais, especialmente as práticas de gestão, geradores das vivências de desgaste provenientes no trabalho (exemplos: modo de divisão do trabalho, estabelecimento de prazos, procedimentos de controle/fiscalização, não participação dos trabalhadores nos processos de planejamento de tarefas e metas). Com base nesse levantamento, delinear projetos/ações/mudanças no campo gerencial e na organização do trabalho (por exemplo, revisão de processos de trabalho, investimento em inovação organizacional), sempre operacionalizando a via da par-

ticipação, com estabelecimento de indicadores de monitoramento da efetividade de tais projetos/ações, a fim de eliminar ou ao menos mitigar as consequências negativas do custo humano do trabalho e alavancar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);

- Da identificação de como manifestam concretamente o cansaço e o sentimento de esgotamento provenientes do cotidiano de trabalho no CNPq e, sobretudo, as estratégias operatórias de mediação individual e coletiva que os trabalhadores utilizam para atenuar/prevenir tais efeitos nocivos;
  - Da caracterização dos prejuízos que o trabalho traz para o uso do tempo livre fora do CNPQ e, sobretudo, como os trabalhadores lidam com tal consequência; e
  - Da descrição do que consiste trabalhar no limite das capacidades no CNPQ (seria, neste caso, o custo cognitivo do trabalho mais intenso?).
- Efetuar avaliação coletiva – por meio de reuniões setoriais e periódicas (por exemplo, bimensal) – das vivências de desgastes no trabalho com base nos resultados dos diagnósticos realizados (quanti e quali) para melhor monitorar a evolução positiva ou negativa, assim como planejar e implementar ações de gestão que se fizerem necessárias; e
  - Promover ações de natureza assistencial (não assistencialistas do tipo “ofurô corporativo”) voltadas para eliminação/mitigação de vivências de estresse causadas por fatores externos ao trabalho (ex.: programa de ajuda de como lidar com as finanças pessoais; programa de educação para aposentadoria).
  - Por fim, cabe salientar a importância de não perder de vista o combate à cultura gerencial que se funda em crenças de produtivismo exacerbado, desempenho a qualquer custo, realização de “entregas” de metas para ontem, pressão/controle desumanos. Em outras palavras, ingredientes que intensificam o trabalho e potencializam o adoecimento e os riscos de acidentes de trabalho.

**Desgastes provenientes  
do trabalho no CNPq**

Mário César Ferreira e  
Tatiane Paschoal

## Referências

BEDIN, Érika Pena; FONTES, Andréa Regina Martins; BRAATZ, Daniel. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 232-249, jun. 2020. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922020000200232&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922020000200232&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 21 jul. 2020. Epub 24-Jun-2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4055>.

FELICIANO, Katia Virginia de Oliveira; KOVACS, Maria Helena; SARINHO, Sílvia Wanick. **Burnout entre médicos da Saúde da Família: os desafios da transformação do trabalho.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 16, n. 8, p. 3373-3382, ago. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232011000900004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000900004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 21 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000900004>.

FERREIRA, M. C. (Org.); FERREIRA, R.R. (Org.); L.A. Santos (Org.); PASCHOAL, T. (Org.); Fortes, M.F. (Org.); Corrêa, V.P. (Org.). **Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Experiência comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 a 2018).** Curitiba: Brazil Publishing, 2019. v. 1. 191p.

FERREIRA, Mário César. **Custo Humano do Trabalho (e-book).** Porto Alegre: Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre: Editora Zouk, 2012.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2017.

LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Manoel. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário.** São Paulo: HUCITEC, 1989.

MAFFIA, Lyovan Neves; PEREIRA, Luciano Zille. **Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais.** REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 658-680, dez. 2014. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_ar](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_ar)>.

tttext&pid=S1413-23112014000300658&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 08 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0052014.47163>.

MIRANDA, Francisco Arnoldo Nunes de *et al.* **Saúde mental, trabalho e aposentadoria: focalizando a alienação mental.** Rev. bras. enferm., Brasília, v. 62, n. 5, p. 711-716, out. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672009000500010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000500010&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 08 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672009000500010>.

PAPARELLI, Renata *et al.* **Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho.** Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 44, e21, 2019. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572019000100603-&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572019000100603-&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 21 jul. 2020. Epub 30-Maio-2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000015618>.

PELEGRINI, Andreia *et al.* **Percepção das condições de trabalho e estresse ocupacional em policiais civis e militares de unidades de operações especiais.** Cad. Bras. **Ter. Ocup.**, São Carlos, v. 26, n. 2, p. 423-430, abr. 2018. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2526-89102018000200423&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2526-89102018000200423&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 21 jul. 2020. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoao1160>.

PINA, José Augusto; STOTZ, Eduardo Navarro. **Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário.** Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 36, n. 123, p. 162-176, jun. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572011000100017&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572011000100017&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 19 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572011000100017>.

PINHO, Diana Lúcia Moura; ABRAHÃO, Julia Issy; FERREIRA, Mário César. **As estratégias operatórias e a gestão da informação no trabalho de enfermagem, no contexto hospitalar.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v.11, n.2, p. 168-176, mar. 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000300658&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000300658&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 08 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0052014.47163>.

Desgastes provenientes  
do trabalho no CNPq

Mário César Ferreira e  
Tatiane Paschoal

d=S0104-11692003000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 19 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000200005>.

PORTERO DE LA CRUZ, Silvia; VAQUERO ABELLAN, Manuel. **Professional burnout, stress and job satisfaction of nursing staff at a university hospital.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 23, n. 3, p. 543-552, June 2015. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692015000300543&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692015000300543&lng=en&nrm=iso)>. access on 07 Feb. 2019. Epub July 03, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.0284.2586>.

SALDANHA, Jorge Henrique Santos *et al.* **Facilitadores e barreiras de retorno ao trabalho de trabalhadores acometidos por LER/DORT.** Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 38, n. 127, p. 122-138, jun. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572013000100014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572013000100014&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 08 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572013000100014>.

SIQUEIRA, Moema Miranda de; WATANABE, Fernanda Sue; VENTOLA, Adriana. **Desgaste físico e mental de auxiliares de enfermagem: uma análise sob o enfoque gerencial.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v.3, n.1, p.45-57, jan. 1995. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11691995000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691995000100005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 21 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0104-11691995000100005>.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 12

## Vivências de afetos no contexto de trabalho do CNPq

*Tatiane Paschoal e Mário César Ferreira*

O **bem-estar no trabalho** é um fenômeno central quando se abordam indicadores e definições de QVT e compõe-se de inúmeras dimensões, tanto cognitivas quanto afetivas. Mesmo frente à abrangência e diversidade do tema, os **afetos** estão presentes nos mais diferentes estudos e são uma peça chave para a compreensão do bem-estar nas organizações (Daniels, 2000; Demo & Paschoal, 2016; Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015; Paschoal & Tamayo, 2008; Taris & Schaufeli, 2015; Warr, 2007). Como me sinto no meu trabalho? Como me sinto em relação ao meu trabalho? Essas perguntas nos levam imediatamente a pensar e descrever as **emoções** e os **humores** vivenciados no contexto organizacional. Portanto, falar de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq significa, entre outros aspectos, falar desses indicadores psicossociais imprescindíveis para planejar e avaliar as mudanças e a consolidação de práticas organizacionais.

No diagnóstico de QVT, os **afetos** no trabalho expressam as **emoções** e os **humores** vivenciados no trabalho e podem ser categorizados como positivos e negativos. O **afeto positivo** consiste em **emoções** e **humores** como alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. O **afeto negativo** consiste em **emoções** e **humores** como irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, frustrado. A predominância do **afeto positivo** sobre o negativo constitui um fator de promoção de saúde nas organizações e indica a presença de QVT (Ferreira, 2017).

Vivências de afetos  
no contexto de trabalho  
do CNPq

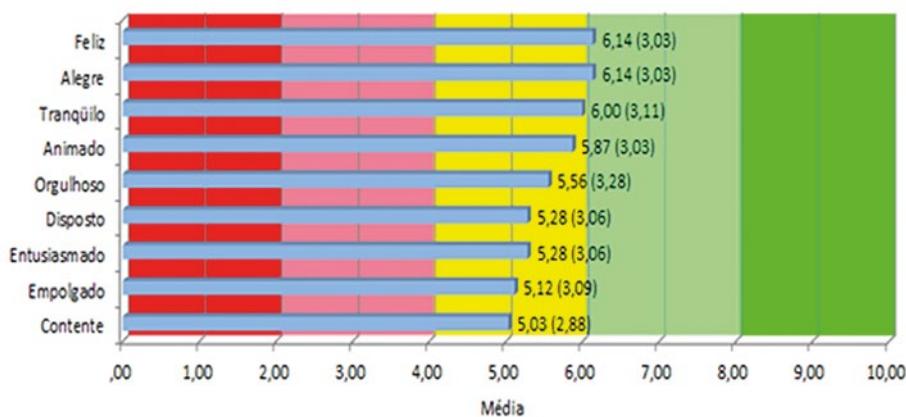
Tatiane Paschoal e  
Mário César Ferreira

Vivências de afeto no trabalho no CNPq: o que dizem os resultados quantitativos do diagnóstico?

A avaliação dos **afetos** no trabalho foi incluída no diagnóstico de QVT apenas a partir de 2015, com base no aprimoramento do modelo teórico-metodológico adotado. Os resultados quantitativos, portanto, referem-se ao período de 2015 a 2019 e permitem uma comparação nesse intervalo.

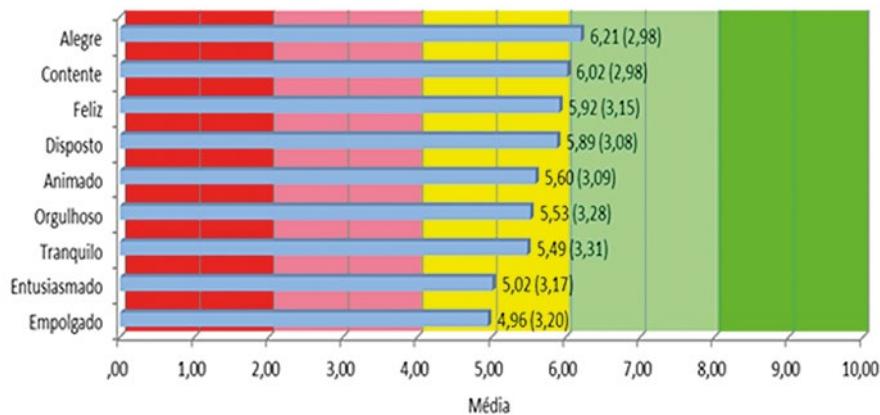
A Figura 1 apresenta os resultados de **afeto positivo** referentes ao diagnóstico conduzido em 2015. A média geral para o fator de **afeto positivo** no trabalho foi 5,58 (DP=2,55).

**Figura 1.** Percepção dos participantes sobre afeto positivo no trabalho no CNPq (2015, N = 573).



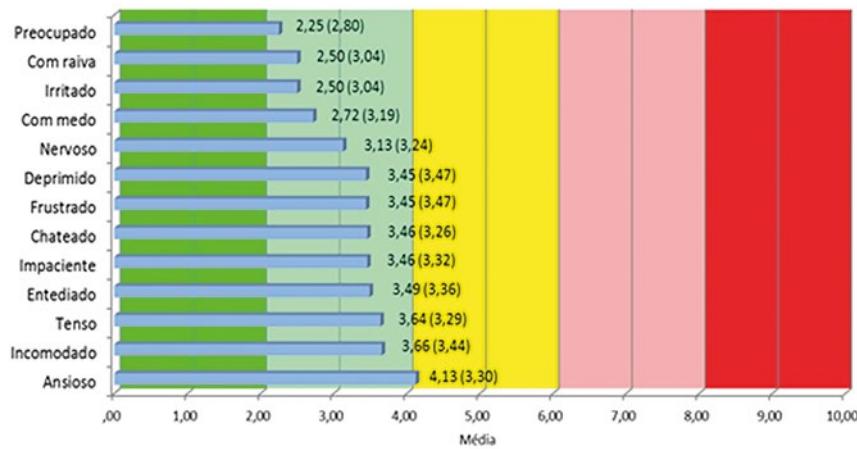
A Figura 2 apresenta os resultados referentes ao **afeto positivo** obtidos no diagnóstico de QVT em 2019. A média geral para o fator de **afeto positivo** no trabalho foi 5,64 (DP = 2,71).

**Figura 2.** Percepção dos participantes do diagnóstico sobre o afeto positivo no trabalho no CNPq (2019, N = 558).



A Figura 3 apresenta os resultados referentes ao **afeto negativo** conduzido no diagnóstico de QVT em 2015. A média geral para o fator de **afeto negativo** foi 3,22 (DP = 2,55). Deve-se notar que no caso do **afeto negativo**, a interpretação da escala é invertida, ou seja, quanto maior a pontuação, mais negativa é a vivência da pessoa.

**Figura 3.** Percepção dos participantes do diagnóstico sobre o afeto negativo no trabalho no CNPq (2015, N = 573).

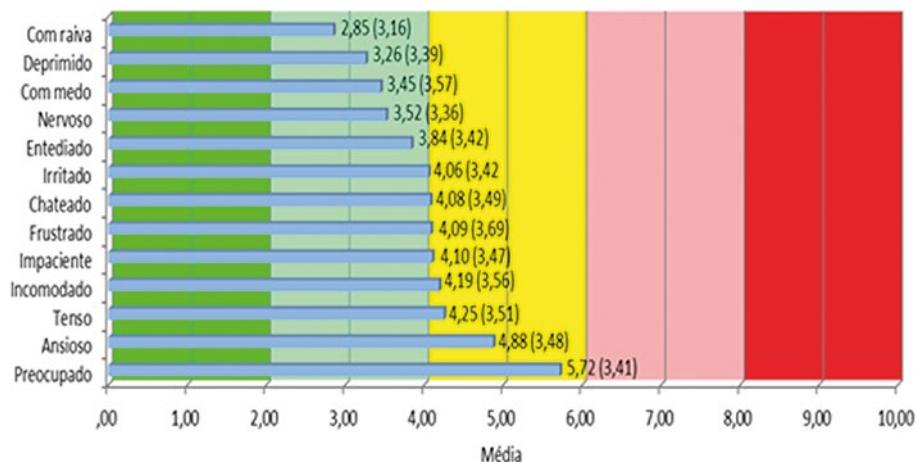


A Figura 4 apresenta os resultados referentes ao **afeto negativo** conduzido no diagnóstico de QVT em 2019. A média geral para o fator de **afeto negativo** foi 4,02 (DP = 2,72).

Vivências de afetos  
no contexto de trabalho  
do CNPq

Tatiane Paschoal e  
Mário César Ferreira

**Figura 4.** Percepção dos participantes do diagnóstico sobre o afeto negativo no trabalho no CNPq (2019, N = 558).



### 1. O que mostra o cotejamento de resultados dos diagnósticos quantitativos (2015-2019)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2019, mostra que:

- Em relação ao **afeto positivo** no trabalho, o primeiro ponto que chama a atenção é que não houve um aumento significativo dessa vivência de 2015 a 2019. O segundo ponto é que nos dois diagnósticos a vivência de **afeto positivo** estava em estado de alerta, na zona de transição e situação limite entre QVT insatisfatória e QVT satisfatória. Os profissionais do CNPq, portanto, não relataram mudança significativa nos **humores** e nas **emoções** como contente, empolgado, entusiasmado, orgulhoso. Faz-se pertinente indagar se o programa de QVT desenvolvido nesse período tem sido efetivo para permitir, promover ou consolidar as vivências de **afeto positivo** e o porquê;
- Sobre o **afeto negativo**, houve mudança significativa entre os resultados de 2015 e 2019 ( $p<0,05$ ), mas para pior. A pontuação global de **afeto negativo**, que estava na zona de QVT satisfatória em 2015, aumentou significativamente e situou-se no estado de alerta, chaman-

do a atenção para o potencial de mal-estar no trabalho. Os respondentes, portanto, relataram mais **humores** e **emoções** como preocupado, tenso, incomodado, ansioso, impaciente. O mesmo questionamento concernente ao afeto positivo pode ser retomado: o programa de QVT desenvolvido nesse período tem sido efetivo para amenizar e moderar os **afetos negativos** no trabalho? Por quê? Quais variáveis ou circunstâncias podem estar influenciando essas vivências negativas?

- Com base nas pontuações gerais, pode-se concluir que, no cenário atual, as **emoções** e os **humores** positivos não predominam sobre as **emoções** e os **humores** negativos, indicando uma situação limite entre bem-estar e mal-estar. Normalmente, os **afetos positivos** e negativos coexistem no trabalho, pois o ambiente organizacional é rico e dinâmico, oferecendo oportunidades e experiências das mais diferentes naturezas e qualidades. Algumas experiências e circunstâncias nos fazem sentir bem, outras não. A questão na avaliação do afeto não é identificar que só existem **afetos positivos**, mas que estes são mais presentes e frequentes que os **afetos negativos**, os quais, por sua vez, estão moderados e sob controle;
- Cabe ressaltar, ainda, que os desvios padrões encontrados sugerem a existência de diferenças nas percepções dos respondentes em termos de discreta discordância, provavelmente relacionadas com variações nas dimensões de contexto de trabalho e práticas de gestão existentes no CNPq. Os resultados qualitativos das fontes de bem-estar e mal-estar ajudam a compreender esses achados;
- Quantos aos resultados inferenciais, cabe destacar:
  - Tanto no diagnóstico de QVT de 2015 quanto no diagnóstico de 2019, os resultados inferenciais indicaram correlações significativas e moderadas dos afetos com a intenção de sair do CNPq ( $p<0,05$ ). Quanto maiores as pontuações de **emoções** e **humores** negativos, maior é a intenção de sair; quanto maiores as pontuações de **emoções** e **humores** positivos, menor é a intenção; e
  - Os resultados inferenciais revelaram também que, tanto em 2015 quanto em 2019, as vivências de afeto estão associadas aos

Vivências de afetos  
no contexto de trabalho  
do CNPq

Tatiane Paschoal e  
Mário César Ferreira

afastamentos do trabalho por motivo de saúde ( $p<0,05$ ). Pessoas que se afastaram também relataram mais **afetos negativos** e menos **afetos positivos** no trabalho.

## 2. O que diz a literatura científica sobre afetos no trabalho?

A revisão da literatura científica fornece subsídios para a discussão e interpretação dos resultados encontrados no CNPq, cujos principais pontos são:

- A coexistência de **afeto positivo** e negativo no trabalho é um achado consistente (Demo; Paschoal, 2016; Slemp *et al.*, 2015; Paschoal; Tamayo, 2008; Warr, 2007). Para o diagnóstico de QVT, deve-se verificar o quanto a vivência de **afeto positivo** predomina, em termos de frequência e intensidade, sobre a vivência de **afeto negativo**. Pesquisas em geral, indicam ser comum uma prevalência do **afeto positivo** sobre o negativo nas diferentes amostras de organizações e profissionais (Demo; Paschoal, 2016; Slemp *et al.*, 2015; Paschoal; Tamayo, 2008).
- Os afetos são um importante indicador de QVT, especialmente quando se considera o elo entre bem-estar e produtividade. Por um lado, os **afetos positivos** e negativos explicam a ocorrência ou não de variáveis como estresse e *burnout* (Zhao & Shields, 2019). Por outro lado, os afetos podem ajudar a explicar o desempenho individual. Zelenski, Murphy e Jenkins, (2008), por exemplo, investigaram diversos indicadores de felicidade, como satisfação no trabalho, satisfação com a vida, **afeto negativo** e **afeto positivo** e verificaram que este último foi a variável mais fortemente associada à produtividade no trabalho;
- Mesmo quando se avaliam os **afetos positivos** e negativos como um estado e, consequentemente, mais sensíveis a alterações diárias, existem indícios de estabilidade temporal nas mensurações com escalas de **emoções** e **humores**, como aquela adotada nos dois diagnósticos de QVT (Galinha, Pereira, Cicero & Esteves, 2013). Nesse sentido, uma mudança significativa nas pontuações gerais de 2015 e 2019 indica a necessidade de intervenção gerencial sobre os possíveis antecedentes dessas vivências no trabalho;

- Diante dos resultados encontrados no CNPq, naturalmente surge a questão: o que pode estar causando essa situação limite, de incremento de **afeto negativo** e estagnação do **afeto positivo** em uma zona de alerta? Os estudos de campo sugerem que tanto variáveis individuais quanto variáveis organizacionais e do trabalho predizem o afeto no trabalho (Carvalho *et al.*, 2020; Horta, Demo & Roure, 2012; Paschoal, Torres & Porto, 2010; Slemp *et al.*, 2015; Traldi & Demo, 2012; Warr, 2007);
- Em relação às variáveis individuais, traços de personalidade são apontados como os principais antecedentes do afeto (Warr, 2007). No contexto laboral, trabalhadores com níveis elevados de funcionamento patológico de personalidade têm sido avaliados como menos engajados e satisfeitos com o trabalho e com maiores níveis de *burnout* (Carvalho *et al.*, 2020);
- Em relação a variáveis de contexto, existem dados científicos consistentes sobre relações das políticas e práticas de gestão de pessoas, práticas de gestão de mudanças, práticas de gestão do desempenho, práticas de reconhecimento/desenvolvimento, práticas de apoio à autonomia no trabalho e carga de trabalho com os afetos no trabalho (Horta, Demo & Roure, 2012; Neiva, Macambira & Ribeiro, 2020; Slemp *et al.*, 2015; Paschoal, Torres & Porto, 2010; Traldi & Demo, 2012). De modo geral, as práticas associadas à comunicação e ao *feedback* adequados, oportunidades de autonomia e controle do trabalho influenciam mais fortemente as **emoções** positivas, enquanto as demandas de trabalho, como sobrecarga qualitativa e quantitativa de trabalho, influenciam mais fortemente as **emoções** negativas (Schaufeli, 2012); e
- Sobre a relação entre afetos no trabalho e contexto de trabalho, cabe mencionar que embora os afetos possam ser compreendidos como consequências de variáveis do contexto organizacional, eles também podem modificar o próprio contexto (Casper, Tremmel & Sonnentag, 2019), ressaltando o caráter dinâmico e complexo da relação homem/trabalho/organização para o estudo e a intervenção em QVT.

Vivências de afetos  
no contexto de trabalho  
do CNPq

Tatiane Paschoal e  
Mário César Ferreira

### **3. Recomendações de natureza aplicada**

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo dos afetos no trabalho no CNPq, com o objetivo de promover a QVT na organização. São elas:

- Em primeiro lugar, pode-se evocar os achados consistentes da literatura para compreender o que acontece no CNPq. São diretrizes gerais que ajudam os gestores a planejar os passos iniciais. O que tem um peso considerável na predição do afeto no trabalho e está mais facilmente ao alcance da gestão é justamente o contexto de trabalho. Intervir sobre as variáveis de contexto de trabalho é possível, necessário e impostergável;
- Nesse sentido, ações de cunho assistencial (e não assistencialistas do tipo "ofurô corporativo") têm como foco o indivíduo/coletivo de trabalhadores e podem minimizar **emoções** e **humores** negativos. Já as práticas de gestão com pessoas vinculadas às mudanças organizacionais, à gestão do desempenho, do desenvolvimento e da valorização dos trabalhadores podem impactar tanto o **afeto negativo** quanto o positivo. Um programa de QVT não visa exclusivamente diminuir as vivências negativas, mas permitir, promover e consolidar as experiências afetivas positivas na organização;
- As oportunidades aos trabalhadores de exercerem autonomia em relação às tarefas diárias, de participarem das tomadas de decisões que afetam os resultados individuais e de equipe, de desenvolverem e efetivamente aplicarem competências profissionais que aprimorem o desempenho, geram um sentimento de identificação com o trabalho e a organização e uma experiência positiva de vontade e escolha. O trabalho deve ter significado, desde a sua missão até as tarefas e as rotinas diárias e menores. Práticas de suporte organizacional e gerencial, de acompanhamento e *feedback* do trabalho são essenciais no processo de promoção de **afetos positivos** no trabalho;
- Nesse sentido, quais são as práticas já desenvolvidas e as práticas que podem ser implantadas no CNPq? A experiência mostra que

os programas de QVT não são iguais, não existe um pacote pronto e fechado para todas as organizações, pois natureza, conteúdo do trabalho, missão, estrutura e cultura organizacionais são diferentes e não raro, singulares. Oferecer suporte à autonomia e ao desenvolvimento profissional, oferecer *feedback* e reconhecimento ao desempenho e às contribuições individuais e de grupo podem requerer ações diferentes em cada organização. A abordagem do diagnóstico adotada no CNPq permite esse tipo de trabalho gerencial e os dados estão disponíveis para promover mudanças focadas em QVT; e

- Finalmente, deve-se explorar os achados qualitativos do diagnóstico a respeito das fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho. São informações preciosas que dialogam com os resultados das vivências de afetos para se comparar com os achados da literatura e traçar um plano de ação específico para o CNPq.

Em resumo, existem dados consistentes na literatura e advindos dos diagnósticos de 2015 e 2019 que indicam quais diretrizes e passos iniciais devem ser tomados pelos gestores do órgão. Considerando a natureza coletiva da transformação da QVT nas organizações, todos os profissionais e as equipes devem ser convocados a participarem, planejarem e construirão o novo cenário organizacional desejado.

Vivências de afetos  
no contexto de trabalho  
do CNPq

Tatiane Paschoal e  
Mário César Ferreira

## Referências

CARVALHO, L. F., MARTINS, G. H., GONÇALVES, A.P., & SAGRADIM, D. E. V. (2020). **Pathological personality as predictor of work engagement, job satisfaction, and burnout in a community sample.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 20(1), 877-882.

CASPER, A.; Tremmel, S. & SONNENTAG, S. (2019). **The power of affect: A three-wave panel study on reciprocal relationships between work events and affect at work.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92(2), 436-460.

DANIELS, K. (2000). **Measures of five aspects of affective well-being at work.** Human Relations, 53(2), 275-294.

DEMO, G. & PASCHOAL, T. (2016). **Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA.** Paideia, 26(63), 35-43.

FERREIRA, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores.** 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15.

GALINHA, Iolanda Costa; PEREIRA, Cicero Roberto, & ESTEVES, Francisco Gomes. (2013). **Confirmatory factor analysis and temporal invariance of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS).** Psicologia: Reflexão e Crítica, 26(4), 671-679.

HORTA, P., Demo, G., & ROURE, P. (2012). **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional.** Revista de Administração Contemporânea, 16(4), 566-585.

NEIVA, E. R., MACAMBIRA, M. O., & Ribeiro, E. B. A. (2020). **Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, 21(1), 1-27.

PASCHOAL, T. & TAMAYO, A. (2008). **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho.** Avaliação Psicológica, 7(1), 11-22.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

PASCHOAL, T., Torres, C. V. & PORTO, J. B. (2010). **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social.** Revista de Administração Contemporânea, 14(6), 1054-1072.

SCHAUFELI, W.B. (2012). **Work engagement: What do we know and where do we go?** Romanian Journal of Applied Psychology, 14, 3-10.

SLEMP, G., KERN, M. & VELLA-BRODRICK, D. (2015). **Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support.** Psychology of Well-Being, 5(1), 1-17.

TARIS, T. W. & SCHAUFELI, W. B. (2015). **Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview.** In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Wellbeing and performance at work: The role of context* (pp. 15-34). London, United Kingdom: Psychology Press.

TRALDI, T., & DEMO, G. (2012). **Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal.** Revista Eletrônica de Administração, 72(2), 290-316.

WARR, P. (2007). **Work, happiness and unhappiness.** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

ZELENSKI, J.M.; MURPHY, S.A., & JENKINS, D.A. (2008). **The Happy-Productive Worker Thesis Revisited.** Journal of Happiness Studies, 9(4), 521–53.

ZHAO, J.; Li, X., & SHIELDS, J. (2019) **Managing Job Burnout: The Effects of Emotion-Regulation Ability, Emotional Labor, and Positive and Negative Affect at Work.** International Journal of Stress Management, 26(3), 315-320.



# Capítulo 13

## O conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq

*Letícia Alves Santos e Mário César Ferreira*

Nos últimos tempos tem sido comum e cada vez mais frequente ouvir as pessoas dizerem: "Estou me matando de tanto trabalhar". No entanto, na maioria das vezes, isso não tem causado espanto ou incômodo em quem ouve. Ao contrário, pode se até dizer que, em certa medida, há um pouco de aprovação, concordância e valorização. Apesar do trabalho ocupar um lugar central na vida das pessoas, ter significado essencial em relação à construção da identidade (Antunes, 2001; Ferreira, 2016), esse "me matando de tanto trabalhar" parece se configurar também como uma espécie de "suicídio ético" (Karnal, 2015). Assim como é preciso estar em alerta quando alguém próximo apresenta os sintomas de adoecimento e de ideação suicida, buscando intervir a fim de evitar o sofrimento, o agravamento da doença e até mesmo a morte, é também fundamental que as organizações públicas e privadas, de modo geral, avaliem a forma com que têm lidado com os seus colaboradores, empregados e servidores diante das demandas e dos dilemas existenciais do mundo laboral. Nesse sentido, o foco gerencial e as ações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) contribuem para a prevenção do adoecimento e dos acidentes de trabalho e, consequentemente, para a promoção da saúde e da segurança em seus contextos de trabalho.

Dirigentes e gestores do CNPq, ao entenderem a necessidade de estar em alerta e intervir para prevenir o adoecimento do trabalhador, desde o ano de 2010 tem investido na promoção da saúde de seus trabalhadores por meio, entre outras medidas, da aplicação da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) (Ferreira, 2006). A EAA\_QVT tem como paradigma compreender o trabalho

**O conceito de QVT dos  
trabalhadores  
do CNPq**

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira

para transformá-lo e preconiza que o trabalho seja adaptado aos seres humanos e não o contrário (Guérin *et al.*, 2001). Com esse enfoque, a QVT passou a ser trabalhada na instituição com uma perspectiva não apenas preventiva, mas também de promoção, cujo propósito é identificar e remover os problemas que geram mal-estar no trabalho ou, quando não for possível, buscar mitigá-los, visando promover as fontes de bem-estar no trabalho. Nessa ótica central de promoção do bem-estar no trabalho, a QVT é entendida como tarefa de todos e responsabilidade institucional. O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que serve de suporte teórico no diagnóstico de QVT no CNPq, fruto de diversas pesquisas no serviço público brasileiro, orienta a análise dos resultados obtidos.

### **Conceito de qualidade de vida no trabalho**

A concepção teórica de QVT contempla duas óticas interdependentes:

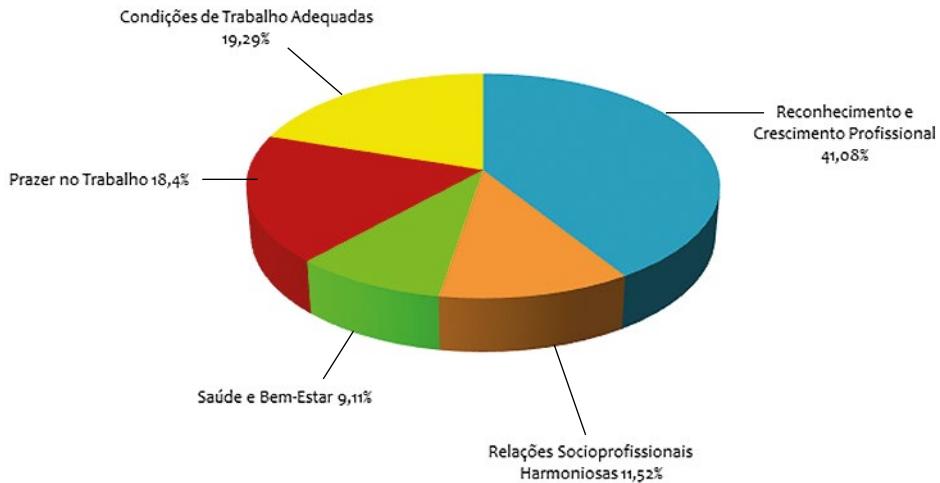
- Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho; e
- Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2017, p.170).

As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (2010-2015-2019).

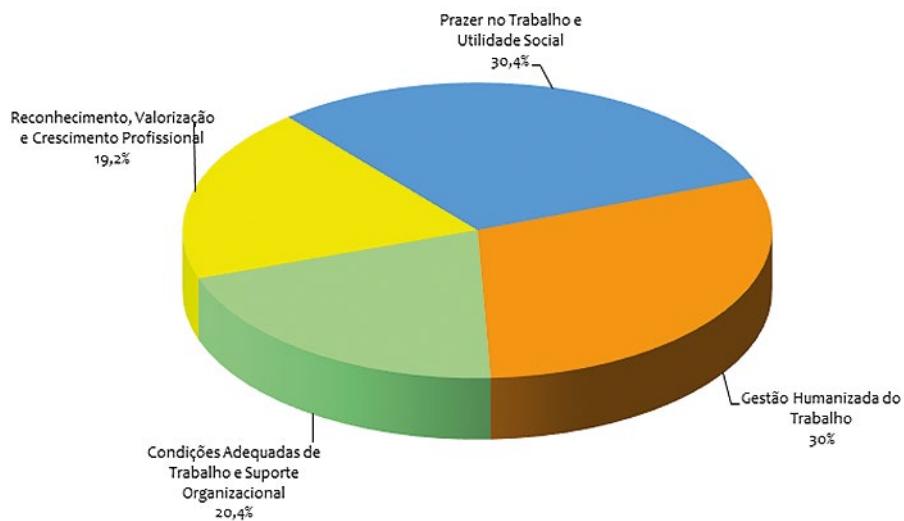
Diagnóstico,  
Política e Programa  
de Qualidade de  
Vida no Trabalho  
(QVT) no Conselho  
Nacional de  
Desenvolvimento  
Científico e  
Tecnológico (CNPq):

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Figura 1.** Núcleos temáticos estruturadores do conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq (2010, n =507).



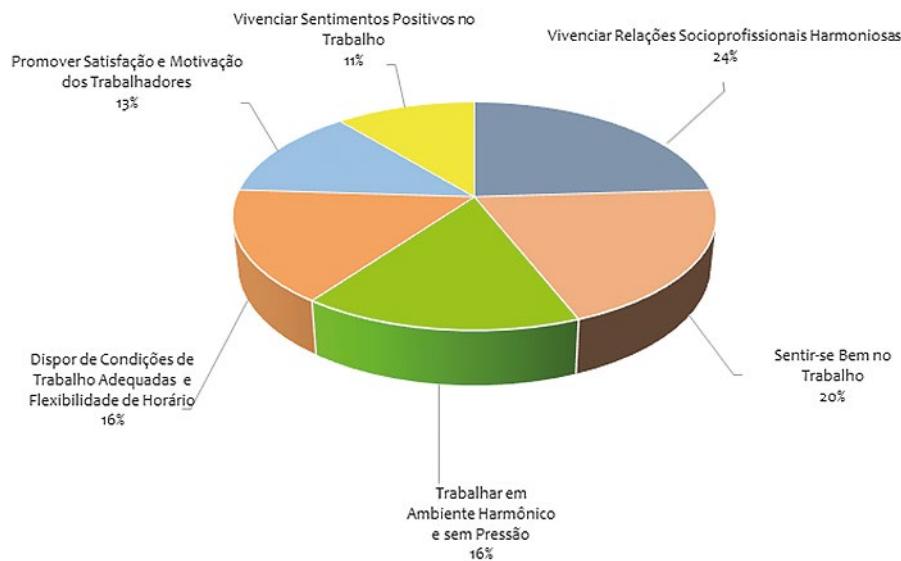
**Figura 2.** Núcleos temáticos estruturadores do conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq (2015, n =509).



O conceito de QVT dos  
trabalhadores  
do CNPq

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira

**Figura 3.** Núcleos temáticos estruturadores do conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq (2019, n = 495).



A Tabela 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 e apresentados nas Figura 1, 2 e 3.

**Quadro 1.** Falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019.

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010-2015-2019)		
	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2010 (n = 507)</b>	<b>“Reconhecimento e crescimento profissional”</b> (41,08%)	<p>“Ter prazer em executar as <b>tarefas, motivação</b>, estímulo, <b>oportunidade de qualificação, oportunidades de participar em eventos pertinentes</b> à sua área de lotação.”</p> <p>“Ser reconhecida pelo trabalho que executa, ter <b>liberdade</b> para <b>criar, participar</b> da tomada de <b>decisão</b>, ser <b>ouvida</b>, conciliar trabalho e interesses pessoais, <b>atuar</b> na minha área de <b>interesse, oportunidade de desenvolvimento e crescimento.</b>”</p> <p>“QVT é <b>desenvolver atividades criativas</b>, participar dos processos de construção dos instrumentos de trabalho, ter oportunidades de crescimento profissional e intelectual, ter oportunidades de realizar cursos e atividades de formação e aperfeiçoamento e ser reconhecido pelo trabalho realizado.”</p>

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

Experiência Comparada 2010, 2015, 2019

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: núcleos temáticos e frases representativas nos diagnósticos (2010-2015-2019)		
	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2010 (n =509)	“Reconhecimento e crescimento profissional” (41,08%)	“Ter a <b>possibilidade</b> de <b>desenvolver</b> novas habilidades e realizar <b>cursos</b> de <b>aperfeiçoamento</b> , bem como fazer <b>atividades físicas</b> .”
	“Condições de trabalho adequadas” (19,29%)	“Um <b>ambiente</b> de trabalho <b>limpo, arejado</b> , com <b>temperatura adequada</b> e <b>ferramentas</b> de trabalho <b>físicas</b> ou virtuais que <b>atendam</b> a nossa necessidade e <b>mobilário adequado</b> .  “ <b>Local adequado</b> com <b>infraestrutura, material</b> de trabalho, <b>ambiente saudável</b> e motivador, condições de trabalho <b>adequadas, iluminação, espaço</b> e privacidade.”  “É ter um <b>local</b> salubre, com <b>espaço físico necessário</b> para desenvolver as tarefas, <b>receber</b> os pesquisadores.”  “Estar <b>num ambiente agradável, claro, limpo</b> , com circulação de <b>ar</b> e com janelas...”
	“Prazer no trabalho” (18,4%)	“ <b>Trabalhar</b> com <b>prazer</b> e <b>gostar</b> do que <b>faz</b> .  “Ter <b>prazer</b> no que você realiza e se <b>sentir</b> bem depois de um <b>dia de trabalho</b> .  “Poder <b>trabalhar</b> e <b>conseguir fazer</b> atividades após o <b>trabalho</b> , não <b>chegar</b> em <b>casa</b> e continuar <b>trabalhando</b> .  “ <b>Sentir-se bem</b> , ter <b>prazer</b> em <b>trabalhar</b> , não sofrer <b>discriminação</b> , ser <b>tratado igual</b> por todos.”
	“Relações socioprofissionais harmoniosas” (11,52%)	“Ter <b>uma boa</b> relação com os <b>colegas</b> , ter uma sistemática de trabalho racional e planejada, onde possamos <b>desempenhar</b> nossas <b>funções</b> com tranquilidade.  “Ter uma <b>boa convivência</b> com os <b>colegas</b> , uma <b>boa infraestrutura</b> de serviços, além de motivação <b>diária</b> para melhor <b>desempenho</b> nas <b>funções</b> demandadas.”  “Ter condições e <b>meios</b> para desenvolver bem o trabalho para o qual fui designada, sentir bem comigo <b>mesma</b> , com meus <b>colegas</b> e com meu trabalho.”  “ <b>Convivência boa</b> com todos.”
	“Saúde e bem-estar” (9,11%)	“Poder <b>cuidar</b> da <b>saúde</b> física e <b>mental</b> no ambiente de trabalho, ainda que sacrificando um pequeno <b>horário</b> do <b>expediente</b> padrão, já que estamos boa parte de nossas <b>vidas</b> neste ambiente.”  “Estar bem comigo mesma, com o trabalho e com os colegas e <b>saber lidar</b> com as diferentes situações...”  “Apoiar hábitos e estilos de <b>vida</b> que <b>promovam saúde</b> e <b>bem-estar</b> entre os <b>funcionários</b> e suas <b>famílias</b> durante toda a <b>vida</b> profissional.”  “Ter <b>tempo</b> de trabalhar e <b>viver a vida</b> com prazer.”

O conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010-2015-2019)		
	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2015 (n=507)</b>	<b>“Prazer no trabalho e utilidade social”</b> (30,4%)	<p>“É quando chega no domingo à noite e <b>você fica bem em saber que está começando uma semana</b>. Qualidade de vida no trabalho é <b>não se sentir preso, angustiado ou com medo</b> de fazer algo.”</p> <p>“É ao final do dia sentir que <b>devolveu para a sociedade</b> o salário que ela está lhe pagando.”</p> <p>“É você <b>ter prazer naquilo que você faz; é se sentir útil</b> e estar bem física, emocional, espiritual e socialmente.”</p> <p><b>“Sentir que o que faz é útil para toda a humanidade,</b> sentir que pode dar opiniões e <b>auxiliar na melhoria do trabalho.”</b></p> <p>“<b>Fazer</b> o que <b>gosta</b> e ter <b>prazer</b> no que faz.”</p>
	<b>Gestão humanizada do trabalho</b> (30%)	<p>“Planejar todas as atividades com <b>tempos reais, distribuir igualmente as tarefas entre todos</b> que trabalham no setor dentro de cada atribuição, <b>não se sobrecarregar</b> com o peso e a pressão das chefias, executar exclusivamente as suas atividades.”</p> <p>“Realizar suas tarefas de maneira <b>tranquila</b> e prazerosa, <b>sem sobrecargas ou pressão</b>, tampouco com cobranças de tempo de permanência no trabalho. <b>Permanência</b> apenas de acordo com suas <b>obrigações, metas e prazos</b>, sem pontos eletrônicos.”</p> <p>“Ter <b>treinamento</b> para executar as tarefas com <b>segurança</b> e estar atualizado; não estar <b>pressionado</b> e recebendo <b>demandas de última hora.</b>”</p> <p>“Poder realizar as tarefas da forma mais eficiente possível, <b>sem retrabalho e sem desperdício de tempo</b> com problemas não diretamente envolvidos com minha atividade.”</p> <p>“Executar as atividades com <b>pausa para descanso.</b>”</p>
<b>Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq):</b>	<b>Condições adequadas de trabalho e suporte organizacional</b> (20,4%)	<p>“Ter <b>conforto</b> e bem-estar, com <b>ar condicionado permanente, mobiliário adequado</b> às necessidades de cada servidor, <b>local para descanso</b> com cadeiras reclináveis, restaurante e <b>lanchonete com</b> várias <b>opções de lanches</b>, inclusive com lanches para servidores com restrição a lactose e a glúten.”</p> <p>“<b>Melhoria no sistema de informática</b>, pois impactam diretamente nas atividades rotineiras; <b>descentralização</b> de alguns <b>recursos do sistema</b> para não sobrecarregar o setor de informática com problemas corriqueiros que poderiam ser resolvidos em nível de coordenação técnica ou geral.”</p> <p>“<b>Espaço adequado para o trabalho</b> e oportunidade de fazer oficinas no órgão; ambulatório médico; trabalho gratificante.”</p>

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010-2015-2019)

	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2015 (n =507)	<b>Condições adequadas de trabalho e suporte organizacional</b> (20,4%)	<p>“<b>Espaço confortável</b> para todos os servidores e <b>salário justo</b> para os estagiários.”</p> <p>“<b>Ganhar o suficiente</b> para suprir as necessidades básicas.”</p>
		<p>“Ter o <b>reconhecimento da capacidade dos funcionários</b> e saber aproveitar bem o desenvolvimento profissional de cada um, <b>valorizando, respeitando e contribuindo com o crescimento</b> de cada indivíduo em prol do <b>desenvolvimento coletivo</b> e de <b>metas do órgão</b>.”</p>
	<b>Reconhecimento, valorização e crescimento profissional</b> (19,2%)	<p>“Poder <b>exercer</b> plenamente o <b>meu potencial</b> e ser <b>reconhecida e valorizada</b> contribuindo verdadeiramente para o desenvolvimento do órgão.”</p> <p>“É poder ter <b>tesão</b> em saber que <b>vão reconhecer o seu “algo a mais”</b>; é ter <b>possibilidade</b> clara de <b>experimentar cargos de chefia</b>.”</p> <p>“Se sentir <b>valorizado, respeitado</b> e ter condições de <b>crescimento profissional!</b>”</p> <p>“<b>Motivar e incentivar</b> as pessoas para as tarefas e ações, reconhecer os <b>limites</b> e as <b>capacidades</b> de cada pessoa.”</p>
		<p>“<b>Vivenciar relações socioprofissionais harmoniosas</b>” (24%)</p>
		<p>“<b>Ambiente de trabalho harmonioso</b> com os <b>demais colegas</b>.”</p>
		<p>“Um <b>bom relacionamento</b> com os <b>colegas</b>, o <b>reconhecimento</b> por ter entregue um <b>bom trabalho</b>, que é considerado difícil.”</p>
		<p>“Ter um <b>bom relacionamento</b> com os <b>colegas de trabalho</b> e seus superiores.”</p>
Diagnóstico 2019 (n =495)	<b>“Sentir-se bem no trabalho”</b> (20%)	<p>“Estar com pessoas que <b>respeitam</b> suas diferenças.”</p> <p>“Trabalhar de <b>forma harmoniosa</b> com meus <b>colegas de trabalho</b>.”</p>
		<p>“<b>Se sentir bem na execução das tarefas</b> e ser <b>valorizado</b>. Se <b>sentir</b> parte da equipe. Poder ter chances de crescer <b>profissionalmente</b>.”</p>
		<p>“É se <b>sentir bem</b> enquanto <b>realiza</b> uma <b>tarefa</b>, sem se preocupar em contar as horas para ir embora.”</p>
		<p>“Trabalhar de maneira em que se <b>sinta realizado</b> na <b>execução das tarefas</b>.”</p>
		<p>“<b>Se sentir realizada</b> quando termino de <b>executar</b> uma <b>tarefa</b> que <b>contribui</b> para um bolsista, um pesquisador, uma instituição.”</p>
		<p>“É se <b>sentir bem, motivado</b> no seu ambiente de trabalho para <b>realizar</b> suas <b>atividades</b> com dedicação e entusiasmo.”</p>

O conceito de QVT dos trabalhadores do CNPq

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010-2015-2019)		
	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2019 (n =495)	“Trabalhar em ambiente harmônico e sem pressão” (16%)	<p>“Trabalhar num ambiente de trabalho <b>harmônico</b>.”</p> <p>“É o resultado da <b>compreensão</b> que o trabalho <b>não é mais importante</b> que a sua vida, ele é <b>parte importante, não</b> seu sentido.”</p> <p>“<b>Não ser pressionada</b> ou se <b>manter</b> com alta tensão o <b>tempo todo</b>. <b>Qualidade de vida</b> é poder <b>trabalhar</b> sem se sentir <b>pressionado</b>.”</p> <p>“<b>Não</b> ter que se <b>preocupar</b> que o seu trabalho esteja sendo <b>auditado o tempo todo</b>.”</p> <p>“<b>Não trabalhar</b> sob <b>pressão</b> desnecessária.”</p>
	“Dispor de condições de trabalho adequadas e flexibilidade de horário” (16%)	<p>“Ter um <b>ambiente de trabalho físico</b> e organizacional <b>favorável à execução</b> das <b>atividades</b>. Seguro, agradável, com <b>conforto</b> ambiental, com <b>ferramentas</b> de trabalho efetivas, máquina de trabalho, <b>software sistemas internos</b>.”</p> <p>“Ter <b>condição</b> de trabalho <b>adequada</b>. Ter <b>flexibilidade</b> em fazer <b>horário</b> de trabalho.”</p> <p>“<b>Ambiente de trabalho</b> com <b>condições</b> higiênicas, iluminação, <b>temperatura</b> e <b>mobiliários adequados</b>. <b>Executar</b> as <b>atividades</b> em plataformas confiáveis.”</p> <p>“<b>Flexibilidade de horários, possibilidade</b> de <b>crescimento, atividades laborais</b> nos dois turnos.”</p> <p>“<b>Flexibilidade de horário</b> para <b>permitir</b> que possamos <b>desenvolver</b> as <b>atividades</b> com <b>maior produtividade</b> e menor estresse diário.”</p>
	“Promover satisfação e motivação dos trabalhadores” (13%)	<p>“Corresponde <b>ao grau</b> de satisfação das <b>necessidades pessoais</b> que os <b>trabalhadores</b> conseguem obter enquanto exercem suas <b>funções</b>.”</p> <p>“<b>Profissionais motivados</b>, um ambiente de trabalho harmonioso e bons relacionamentos interpessoais.”</p> <p>“<b>QVT</b> está <b>diretamente</b> ligada aos resultados da <b>empresa</b> e <b>ao grau</b> de satisfação do <b>colaborador</b> com suas <b>funções</b>.”</p> <p>“Ter <b>colaboradores mais</b> produtivos e <b>motivados</b>.”</p> <p>“<b>Melhorar o grau</b> de satisfação de um <b>colaborador</b>.”</p>
	“Vivenciar sentimentos positivos no trabalho” (11%)	<p>“<b>Vir trabalhar com alegria</b>.”</p> <p>“Ter o <b>prazer</b> de <b>vir trabalhar</b> e passar o dia inteiro em <b>harmonia</b>.”</p> <p>“<b>Encontrar</b> um <b>local</b> harmonioso e ter <b>prazer</b> em <b>trabalhar</b>.”</p> <p>“<b>Trabalhar com alegria, prazer e satisfação</b>.”</p> <p>“<b>Trabalhar</b> em <b>paz</b> e com <b>alegria</b>.”</p>

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## **1. O que dizem os resultados das questões abertas (2010-2015-2019) e a literatura científica?**

A análise dos resultados dos três diagnósticos, realizados em 2010-2015-2019, mostra que:

- Apesar da quantidade de núcleos temáticos, que expressam a definição de QVT na visão dos trabalhadores ser diferente em cada aplicação, há temas comuns que se repetem ou tem interface. Os resultados cotejados evidenciam que o reconhecimento e o crescimento profissional, as relações socioprofissionais de trabalho, as condições de trabalho e a necessidade de sentir prazer e bem-estar no trabalho são estruturantes no conceito coletivo de QVT no contexto do CNPq. Estes são os principais fatores que podem, com base no olhar dos trabalhadores, promover o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho, identificados também em outros resultados da aplicação da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2017); e
- Cumpre mencionar que em 2019 os trabalhadores descreveram suas representações de QVT de forma mais abrangente do que nas edições anteriores do diagnóstico. Por meio da análise de conteúdo desses núcleos temáticos, pode-se depreender o quanto os trabalhadores anseiam por um ambiente de trabalho que compreenda e integre a QVT como um dos objetivos da organização, incorporando-a como valor de sua cultura organizacional e indissociável, de seu modelo e práticas de gestão organizacional.

Os resultados apresentados nas três edições do diagnóstico de QVT permitem dialogar/problematizar com outros os resultados apresentados na literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde. Nesse sentido, vale destacar que:

- Os resultados aqui encontrados nas três aplicações (2010-2015-2019) se diferenciam de achados hegemônicos, mais antigos e considerados relativamente clássicos na literatura cuja ênfase é a

**O conceito de QVT dos  
trabalhadores  
do CNPq**

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira

preocupação com a produtividade no trabalho e o alcance de objetivos/metas organizacionais. Questões como saúde e bem-estar no trabalho são acessórias, coadjuvantes em grande parte dos estudos. A efetiva humanização do trabalho que é inseparável de efetiva autonomia, de oportunidade de participação nas decisões e de reconhecimento profissional não aparecem com a importância e destaque devidos (Walton, 1973; Fernandes & Becker, 1988; Guest, 1979; Faunce & Dubin, 1975).

- As condições pouco adequadas dos meios de trabalho não apenas dificultam o cumprimento pelos trabalhadores dos objetivos prescritos das tarefas, mas aumentam os riscos de adoecimento e de acidentes de trabalho. Isso, muitas vezes, coloca a cidadania em risco (Bertolini, Pires & Scherer, 2011; Assunção & Jackson Filho, 2011; Maia, 2014).
- A noção de bem-estar no trabalho tem sido utilizada para indicar os efeitos subjetivos da QVT, relacionados às consequências das vivências nos contextos de trabalho sobre os modos, as emoções e as afeições dos trabalhadores (Silva & Ferreira, 2013) e isto contribui para uma melhor compreensão dos resultados obtidos nos três diagnósticos;
- Os resultados também evidenciam o contraste/distinção com as ações de caráter assistencialista, tais como ginástica laboral, relaxamento, automassagem, entre outros, praticadas por muitas instituições no campo da Qualidade de Vida no Trabalho, que tão somente desempenham um papel compensador do estresse vivenciados pelos trabalhadores e, em consequência, não proporcionam de modo sustentável o prazer no trabalho e a realização pessoal (Couto & Paschoal, 2012; Ferreira, 2015);
- Os trabalhadores almejam que suas inteligências e suas capacidades para desenvolverem o trabalho criativamente sejam valorizadas, atendendo tanto suas necessidades e seus perfis individuais quanto as características da tarefa (Albuquerque, 2011; Branquinho, 2010; Fernandes & Ferreira, 2015); e

- A qualidade das relações socioprofissionais no contexto de trabalho é essencial para promoção da QVT, visto que a saúde dos trabalhadores é impactada positivamente quando os relacionamentos são harmônicos e cooperativos e, assim como negativamente, quando há predominância de conflitos interpessoais (Almeida, Ferreira & Brusquese, 2015).

Essa pequena amostra de interfaces temáticas com a literatura científica exemplifica como o tema Qualidade de Vida no Trabalho é absolutamente estratégico para as organizações e requisito essencial em suas agendas organizacionais a fim de promover tanto a saúde dos trabalhadores quanto o alcance de suas missões organizacionais.

## **2. Recomendações de natureza aplicada**

Os resultados obtidos, por meio dos diagnósticos realizados, fornecem subsídios concretos para recomendações de intervenção e para a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do CNPq. Elas são detalhadas a seguir:

- Investir no fortalecimento das redes de cooperação coletiva por meio de troca de experiências, da participação efetiva na organização das demandas/tarefas a fim de proporcionar a melhor compreensão do protagonismo e da importância de cada trabalhador/a na rotina laboral;
- Investir em capacitação a fim de estimular a prática do elogio entre os membros da equipe de trabalho (incluso as chefias imediatas e superiores) como instrumento gerencial de **feedback** e modo de se praticar o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores;
- Proporcionar a efetiva participação dos trabalhadores no planejamento de tarefas e metas para os atendimentos das demandas, tornando os cronogramas de trabalho efetivamente exequíveis, reduzindo/eliminando a tensão e a pressão temporal; e
- Investir em medidas gerenciais que assegurem as condições ergonômicas para a realização do trabalho no órgão (ex.: ferramentas

O conceito de QVT dos  
trabalhadores  
do CNPq

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira

adequadas de tecnologia da informação – computadores, máquinas, *softwares* –, bem como mobiliário, conforto térmico, equipamentos de suporte ao trabalho, espaços confortáveis).

Tais providências gerenciais, certamente, contribuirão efetivamente para que a concepção de Qualidade de Vida no Trabalho reveladas pelos três diagnósticos e, especialmente o de 2019, se compatibilize com as características efetivas que os trabalhadores anseiam no CNPq como contexto de trabalho promotor de QVT.

## Referências

Albuquerque, V. (2011). **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil.** (Dissertação de Mestrado). Recuperado de Repositório Institucional da UnB – RIUnB. (<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10117>).

Almeida, J. G., Ferreira, M. C., & Brusquese, 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.

Antunes, R. (2001). **Os sentidos do trabalho.** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo, São Paulo.

Assunção, A. Á, Jackson Filho, J. M. (2011). Transformações do Trabalho no Setor Saúde e Condições para Cuidar. In; Assunção, A. Á. & Brito, J. **Trabalhar na Saúde: experiências cotidianas e desafios para a gestão do trabalho e do emprego.** 22<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ; cap. 2, p. 45-66.

Bertocini, J. H., Pires, D. E. P. & Scherer, M. D. A. (2011). Condições de Trabalho e renormalizações nas atividades das enfermeiras na saúde da família. **Trab. Educ. Saúde.** Jan./Abr.; 9(1):157-73.

Branquinho, N. G. S. (2010). **Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unaí/MG.** (Dissertação de Mestrado). Recupera-

do de Repositório Institucional da UnB – RIUnB. (<http://repositorio.unb.br/handle/10482/6929?mode=full>).

Couto, P. R. & Paschoal, T. (2012). Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicologia Argumento** (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 585.

Faunce, W. A.; Dubin, R. (1975). Individual investment in working and living. In: Davis. Louis E.; Cherns, Albert. B. **The quality of working life**. London: Free Press.

Fernandes, E. C. & Becker, J.L. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's. **Anais da XII Reunião Anual da ANPAD**, Belo Horizonte, p. 1775-1792.

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 (2), 296-306. doi: 10.1590/0103-656420130011.

Ferreira, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, v. 1, p. 344.

Ferreira, M. R. (2016). Trabalho e identidade social – implicações nas pesquisas em comunicação. **Revista Alterjor**. Janeiro-Junho, 07; (01) 13 Ed. Acesso em 23/04/2020. Disponível em: file:///C:/Users/Frefs/Downloads/112141-Texto%20do%20artigo-209628-1-10-20160502.pdf

Guest, R. H. (1979). Quality of work life: learning from Torrytown. **Havard Business Review**, p. 76-87.

Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. July/Sep.; 29(3):331-9.

Walton, R. E. (1973). Quality of Work Life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21.

O conceito de QVT dos  
trabalhadores  
do CNPq

Letícia Alves Santos e  
Mário César Ferreira



# Capítulo 14

## As fontes de bem-estar no trabalho no CNPq

*Tatiane Paschoal, Mário César Ferreira e Kênia da Luz Souza*

O **bem-estar no trabalho** é um fenômeno central nos estudos e programas de QVT (Ferreira 2017; Hackman & Oldham, 1975; Walton, 1973). Embora haja diferentes posicionamentos sobre o que é a QVT e quais devem ser suas práticas, não restam dúvidas de que se trata de um construto complexo, dinâmico, que se baseia na interação dos trabalhadores com seu **contexto organizacional** e engloba necessariamente o bem-estar e os resultados no trabalho (Almarshad, 2015).

Se por um lado as organizações podem assumir configurações geradoras de **estresse** e **burnout** (OIT, 2016; Tetrick & Winslow, 2015), por outro podem, também, consistir em contexto para a vivência e expressão de **emoções positivas** e **realização pessoal** (Paschoal & Tamayo, 2008). Diagnosticar o bem-estar e intervir sobre ele requer abordar não somente a ausência de **estresse** e **esgotamento** físico e mental, ou mesmo o mal-estar de forma mais ampla, mas, principalmente, as **experiências positivas** no **contexto organizacional** (Paschoal & Tamayo, 2008; Paschoal, Torres & Porto, 2010; Tetrick & Winslow, 2015; Warr, 2007). **Bem-estar** e **mal-estar no trabalho**, portanto, são indicadores que se complementam na mensuração e no acompanhamento da QVT.

Ambos os fenômenos apresentam uma variedade de conceitos e operacionalizações. Torna-se necessário, portanto, esclarecer a abordagem conceitual adotada em Ergonomia da Atividade Aplicada a Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) sobre a noção de **bem-estar no trabalho**, que serve de base teórica para interpretar/analisar os resultados dos

As fontes de bem-estar no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

diagnósticos (2010-2015-2019) de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) realizado no contexto organizacional do CNPq.

## Conceito de bem-estar no trabalho

Do ponto de vista teórico, o bem-estar no trabalho consiste em (Ferreira, 2017):

(...) **emoções e humores** positivos que se originam 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 emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). p. 176-177

Neste enfoque teórico, a noção de **bem-estar no trabalho** assume algumas características peculiares, tendo em vista outras abordagens, que são relevantes para a sua aplicação na análise dos resultados empíricos. Neste sentido, cabe destacar:

- O bem-estar no trabalho é um objeto de natureza eminentemente humana, fruto das contradições multifatoriais vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho; portanto, não tem sentido em **Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)** falar em "**bem-estar organizacional**" ou "**bem-estar das organizações**" e outras variantes. Tal proposição recebe suporte empírico inclusive de pesquisas organizacionais. Análises multiníveis indicam que o **bem-estar no trabalho** é um fenômeno estritamente pessoal (Fogaça, 2018);
- O **bem-estar no trabalho** é um fator de saúde que os trabalhadores vivenciam nos ambientes de trabalho. Ele é uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza as interações dos indivíduos vis à vis às situações de trabalho. O bem-estar no tra-

Iho é o fator estruturante central das representações de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional;

- As vivências e a **gestão do bem-estar no trabalho** são fortemente influenciadas por fatores individuais (como o estado de saúde, as 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 e qualquer tipo de eventos que interferem na atividade de trabalho); e
- A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura de emoções/humores isolados ou associados de **bem-estar no trabalho** delineiam um cenário resultante de qualidade de vida no trabalho sustentável que repercute positivamente sobre os indivíduos (por exemplo, saúde), o funcionamento das organizações (melhor desempenho) e a sociedade (satisfação de clientes e usuários dos serviços públicos).

Os resultados empíricos, provenientes da aplicação Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), dão visibilidade às representações individuais/coletivas dos trabalhadores em relação ao bem-estar no trabalho. Do ponto de vista teórico, as noções, por sua vez, de **custo humano do trabalho** e **estratégias de mediação** individual e coletiva dos trabalhadores (Ferreira, 2012; Ferreira, 2017) balizam a compreensão analítica de tais representações de **bem-estar no trabalho** no contexto da análise ergonômica da atividade. Nesta perspectiva, estas representações resultam tanto das consequências do custo humano do trabalho oriundas das exigências físicas, cognitivas e afetivas inerentes aos contextos de produção, quanto das **estratégias de mediação** individual e coletiva dos trabalhadores. Assim, assume-se o pressuposto de que quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será a dimensão positiva do custo humano do trabalho, configurando o predomínio de bem-estar individual e coletivo. Em contrapartida, quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalha-

As fontes de bem-estar  
no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

dores, menor será a dimensão positiva do custo humano, configurando o predomínio de mal-estar individual e coletivo no trabalho e aumentando o risco de ocorrência de **adoecimento, acidentes, incidentes** e outros indicadores críticos provenientes da relação trabalho-saúde.

Cabe ressaltar que no caso específico do **bem-estar no trabalho**, este se constitui essencialmente de vivências positivas, caracterizadas por prazer, satisfação e de busca de realização e expressão pessoal por meio das atividades profissionais (Paschoal & Tamayo, 2008). Por concentrar complexas e inúmeras **relações socioprofissionais**, tarefas, metas, expectativas de **desempenho** e resultados, o ambiente corporativo também deveria ter um potencial para que o **bem-estar no trabalho** se manifestasse. São as configurações das variáveis de contexto e suas representações que indicarão se a organização de fato cumpre esse potencial. Se o processo e as consequências do CHT conseguem explicar quase completamente as raízes e as manifestações do mal-estar, outros antecedentes e processos também precisam ser resgatados para a compreensão do **bem-estar no trabalho**. Assim, essas dimensões da vivência pessoal não são exatamente dois lados da mesma moeda. Levantar as fontes de mal-estar e atuar sobre elas não significa que haverá necessariamente um aumento do **bem-estar no trabalho**. Explorar as fontes de bem-estar e as fontes de mal-estar separadamente no diagnóstico permitem descrever um panorama e indicadores mais completos para um efetivo programa de QVT.

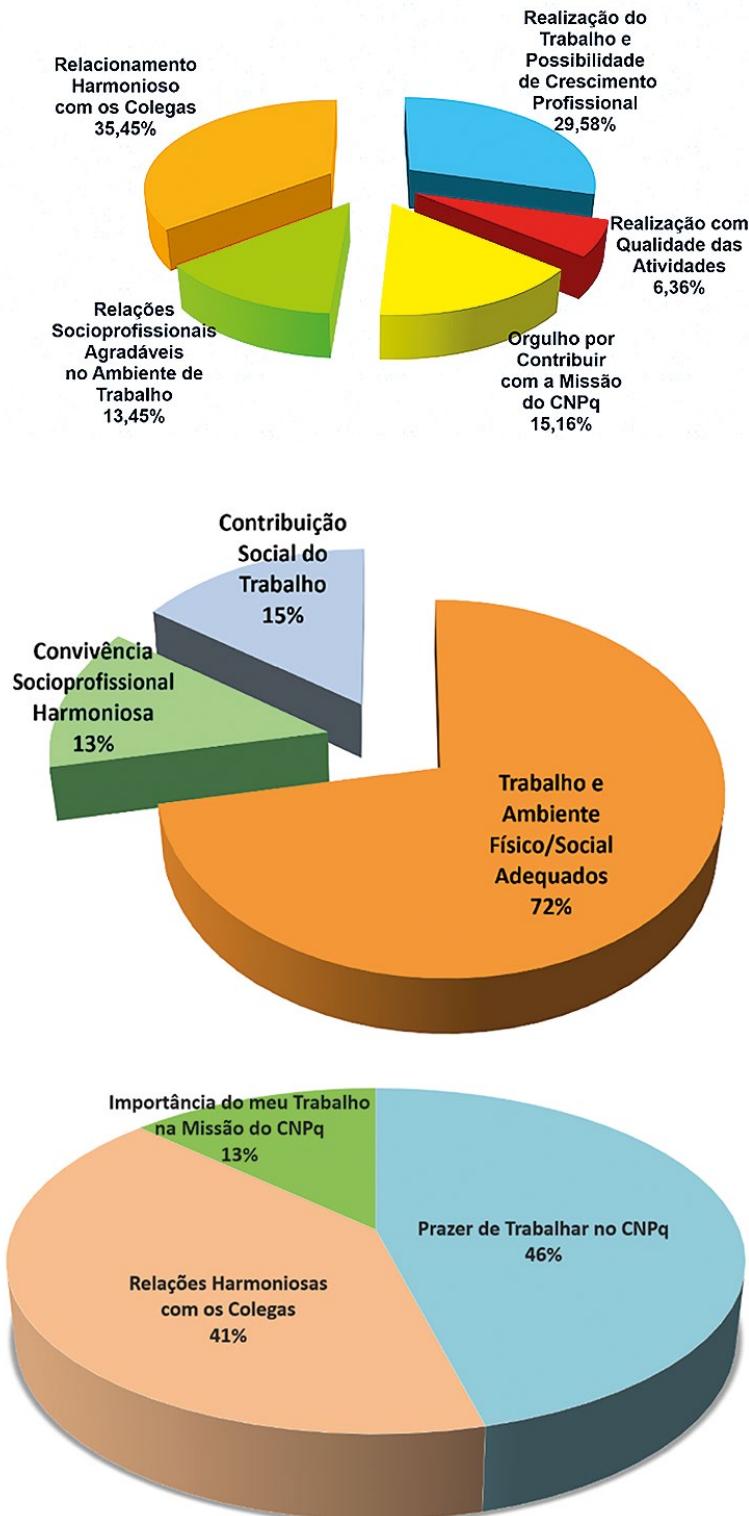
## **1. Bem-estar no trabalho no CNPq: resultados dos diagnósticos de QVT (2010-2015-2019)**

A Figura 1 apresenta os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) no CNPq em 2010, 2015 e 2019, respectivamente.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Figura 1.** Fontes de bem-estar no trabalho no CNPq nos diagnósticos (2010-2015-2019) respectivamente.



As fontes de bem-estar no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

O Quadro 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores dos discursos relativos às fontes de **bem-estar no trabalho** no CNPq nos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019.

**Quadro 1.** Fontes de bem-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015, 2019)

	Núcleos Temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2010 (n= 482)</b>	<b>"Relacionamento harmonioso com colegas"</b> (35,45%)	<p>"A excelente relação com meus <b>colegas de trabalho</b>."</p> <p>"O ambiente e os <b>colegas de trabalho</b>."</p> <p>"O trabalho em <b>equipe</b>, que tem sido <b>harmonioso</b>."</p> <p>"O <b>convívio</b> com os meus <b>colegas de trabalho</b>."</p> <p>"A <b>relação</b> com a <b>chefia e os colegas</b>."</p>
	<b>"Realização no trabalho e possibilidade de crescimento profissional"</b> (29,58%)	<p>"Saber que eu estou tendo uma <b>grande oportunidade</b> na <b>vida</b> que muitos outros jovens gostariam de ter e saber que eu estou me empenhando o <b>máximo possível</b> para tudo isso não ser em <b>vão</b>."</p> <p>"O trabalho técnico que executo no <b>CNPq</b> é, pra mim, gratificante e me <b>faz sentir</b> realizada."</p> <p>"Gosto de <b>fazer</b> o que <b>faço: servir</b> as pessoas. Aqui me <b>sinto</b> à vontade, não tem perturbação. Eu trabalho <b>satisfeito</b>."</p> <p>"Estar tendo uma <b>grande oportunidade</b> de crescimento <b>profissional</b>!"</p> <p>"<b>Poder sentir</b> que sou <b>útil</b> ao órgão em que exerço a <b>função</b>."</p>
	<b>"Orgulho por contribuir com a missão do CNPq"</b> (15,16%)	<p>"Saber que <b>desempenho</b> um <b>papel importante</b> para o <b>desenvolvimento científico e tecnológico</b> do meu <b>País</b>. E que o fruto desse <b>desenvolvimento</b> pode <b>resultar</b> em <b>melhores</b> condições de vida da população em geral."</p> <p>"Saber que estou <b>contribuindo</b> para a realização de uma <b>missão</b> nobre, como é o caso da realização de <b>pesquisas</b> que permitem o <b>avanço do conhecimento</b> e a <b>melhoria</b> da qualidade de vida, de uma <b>forma geral</b>."</p> <p>"Estar cumprindo a <b>missão</b> do <b>CNPq</b>, ou seja, ajudar a fomentar a <b>ciência, tecnologia</b> e inovação no <b>País</b>."</p> <p>"Contribuir para o fortalecimento da <b>ciência no Brasil</b>."</p>
	<b>"Relações socioprofissionais agradáveis no ambiente de trabalho"</b> (13,45%)	<p>"<b>As pessoas</b> serem muito amigas com as outras, com a <b>gente</b>. É um local muito bom de trabalhar."</p>

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Quadro 1.** Fontes de bem-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015, 2019)

	Núcleos Temáticos	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2010 (n= 482)	“Relações socioprofissionais agradáveis no ambiente de trabalho” (13,45%)	“O serviço é satisfatório, <b>as pessoas</b> são agradáveis, o ambiente é <b>tranquilo</b> .”
		“ <b>As amizades</b> que conquistei.”
		“Meu trabalho e <b>as pessoas etc.</b> ”
	“Realização com qualidade das atividades” (6,36%)	“Conseguir <b>realizar</b> meu trabalho com qualidade, apesar de todas as dificuldades inerentes a cada <b>atividade</b> .”
		“A <b>liberdade</b> de expressão e a facilidade de <b>realização</b> das <b>atividades</b> com resultados <b>satisfatórios</b> .”
		“O sentimento de <b>realizar</b> uma <b>importante atividade</b> para o cumprimento da missão do CNPq.”
		“Realizar as <b>atividades</b> que me são confiadas.”
	“Trabalho e ambientes físico/social adequados” (72%)	“Me causa <b>alegria</b> ter um <b>trabalho</b> e poder trabalhar em um <b>lugar confortável</b> .”
		“Poder <b>trabalhar</b> com algo que <b>gosto</b> .”
		“Ambiente <b>adequado</b> e harmonioso. E, também, ter o <b>meu próprio trabalho</b> .”
		“O fato de ser um <b>local harmonioso</b> de trabalho.”
		“O <b>ambiente</b> e o que eu faço dentro do meu <b>trabalho</b> .”
Diagnóstico 2015 (n= 424)	“Contribuição social do trabalho” (15%)	“Poder <b>contribuir</b> de alguma forma com o <b>desenvolvimento da ciência brasileira</b> através da busca contínua pela excelência em todas as atividades que desenvolvo.”
		“A satisfação de que estou <b>colaborando</b> para o <b>progresso da ciência</b> . Parece piegas, mas me sinto fazendo parte da grande engrenagem que é a <b>ciência brasileira</b> .”
		“Saber que <b>coopero</b> , de uma maneira ou de outra, para o <b>desenvolvimento</b> tecnológico e científico <b>do país</b> .”
		“ <b>Trabalhar e contribuir</b> em prol ao desenvolvimento da <b>ciência brasileira</b> , quiçá dentro do <b>âmbito mundial</b> .”
		“Sentir que estou fazendo <b>algo de bom</b> para a <b>sociedade</b> e cumprindo minha <b>missão</b> como <b>servidor público</b> . O reconhecimento do trabalho realizado.”
	“Convivência socioprofissional harmoniosa” (13%)	“Relação <b>harmoniosa</b> com os <b>colegas de trabalho</b> .”
		“A <b>confiança</b> depositada em mim pela chefia e a <b>convivência</b> com os <b>colegas de trabalho</b> .”
		“A <b>harmonia</b> entre os funcionários e o apoio recebido.”
		“ <b>Educação, respeito e gentileza</b> entre os funcionários e chefes.”
	“Convivência socioprofissional harmoniosa” (13%)	“Trabalhar em <b>equipe</b> , apoio da chefia em tudo, <b>harmonia, companheirismo</b> e dedicação do setor.”

As fontes de bem-estar no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

**Quadro 1.** Fontes de bem-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015, 2019)

	Núcleos Temáticos	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2019 (n= 494)	<b>"Prazer de trabalhar no CNPq"</b> (46%)	"Eu adoro <b>trabalhar</b> no <b>CNPq porque</b> é um lugar onde <b>não só trabalhamos</b> , mas sim nos divertimos nas pequenas <b>coisas</b> , é incrível."
		"O <b>trabalho</b> que faço é muito <b>prazeroso</b> , o mobiliário, as instalações, o silêncio. Eu <b>gosto</b> muito de <b>trabalhar aqui</b> ."
		" <b>Trabalhar aqui</b> é satisfatório <b>porque</b> tem harmonia entre os colegas de trabalho, a chefia nos <b>ajuda a trabalhar melhor</b> ."
		"O que me <b>causa bem-estar</b> é o <b>reconhecimento profissional</b> ."
		"Esse <b>tempo</b> de tolerância me permite que eu saia do <b>trabalho</b> e <b>chegue</b> em casa muitas vezes com a luz do <b>dia</b> ."
	<b>"Relações harmoniosas com os colegas"</b> (41%)	"A união com os meus <b>colegas de trabalho</b> , temos uma <b>convivência</b> muito <b>boa</b> ! Com isso, tudo flui satisfatoriamente."
		"O <b>convívio</b> com os meus <b>colegas de trabalho</b> . Acredito que, de maneira <b>geral</b> , há <b>harmonia</b> entre a <b>equipe de trabalho</b> ."
		"A <b>boa convivência</b> com <b>meus colegas</b> ."
		" <b>Boa convivência</b> com <b>colegas de trabalho</b> ."
		"A <b>convivência</b> com os <b>colegas de trabalho</b> é respeitosa."
Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq):  Experiência Comparada 2010, 2015, 2019	<b>"Importância do meu trabalho na missão do CNPq"</b> (13%)	"O motivo da nossa existência: incentivar a <b>pesquisa</b> e o <b>desenvolvimento científico e tecnológico</b> do nosso país."
		"Saber que faço um trabalho que <b>impacta</b> na geração e difusão do <b>conhecimento</b> , melhoria da qualidade de vida da <b>sociedade</b> e no <b>desenvolvimento</b> e crescimento do <b>país</b> ."
		"A ideia de que estou trabalhando para o <b>avanço</b> da <b>pesquisa do país</b> ."
	<b>"Importância do meu trabalho na missão do CNPq"</b> (13%)	" <b>Contribuir</b> para o <b>desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil</b> ."
		"A possibilidade de <b>contribuir</b> com a <b>sociedade</b> através do amplo apoio ao <b>desenvolvimento científico e tecnológico</b> ."

## 2. O que mostra o cotejamento de resultados dos diagnósticos de QVT (2010-2015-2019)?

Os dados empíricos obtidos nos três diagnósticos de 2010, 2015 e 2019, quando cotejados, permitem identificar as seguintes constatações:

- Embora em 2015 e 2019 as fontes de **bem-estar no trabalho** tenham se concentrado em apenas três núcleos, há duas temáticas transversais e recorrentes nos três diagnósticos (2010-2015-2019), a saber:
  - **Relações socioprofissionais**: neste fator, a produção de **discurso** aborda aspectos como a boa convivência, o apoio, a união e a confiança entre os colegas, os quais se configuram como peça central nas representações de bem-estar no CNP; e
  - **Contribuição social e importância do trabalho para a missão do CNPq**: fica evidente nos três diagnósticos conduzidos o quanto a missão do CNPq e a participação para sua realização são elementos estruturadores do bem-estar. Realizar um trabalho que impacta positivamente no desenvolvimento e crescimento do país, na qualidade de vida da sociedade e no desenvolvimento científico e tecnológico são fontes importantes de bem-estar no CNPq.
- Em 2019, o “prazer de trabalhar no CNPq” surge como um núcleo específico de bem-estar e concentra a maior parte do discurso produzido (46%). São elementos como a possibilidade de diversão e prazer com as atividades e ajuda da chefia na qualidade do trabalho, por exemplo, que permitem aos trabalhadores essa experiência afetiva positiva; e
- Os resultados encontrados neste período de tempo (2010-2015-2019) complementam os resultados das questões fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), como o fator **“Relações Socioprofissionais”**, que se encontra na zona verde da cartografia psicométrica e é promotor de QVT no CNPq. Também agrupa informações para a discussão dos itens fechados sobre como os servidores e colaboradores se sentem no

As fontes de bem-estar  
no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

trabalho. As avaliações dos itens de “**Afeto Positivo**”, por exemplo, não sofreram alteração de 2015 para 2019 e se mantiveram na zona de alerta. Embora o prazer no trabalho tenha aparecido como núcleo estruturante, ele se refere a aspectos intrínsecos do trabalho. Houve poucas mudanças nas fontes de bem-estar durante o intervalo examinado e chama a atenção a ausência de práticas relacionadas à **gestão** e **organização do trabalho** entre as fontes de **bem-estar no trabalho**. Verifica-se, ainda, que o núcleo temático “Realização no trabalho e possibilidade de crescimento profissional”, observado em 2010, não foi recorrente nos anos de 2015 e 2019. Em se tratando do último ano, temos um cenário oposto. Dentre os motivos para sair do emprego (Capítulo 17), evidencia-se como um dos núcleos temáticos a falta de perspectiva de crescimento profissional. Tais resultados validam e confirmam o lugar e a importância das questões abertas na abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho.

- Examinando em perspectiva temporal, o cotejamento dos diagnósticos parece colocar em evidência as fontes mais recorrentes que estão na origem das vivências de **bem-estar no trabalho** no contexto do órgão, fornecendo bases empíricas sólidas e confiáveis para a atualização de **política** e **programa** de QVT.

### **3. O diz a literatura científica sobre o bem-estar no trabalho?**

A revisão da literatura das ciências do trabalho, da saúde e das organizações fornece subsídios para a discussão e interpretação dos resultados encontrados no CNPq (2010-2015-2019), conforme descrito a seguir:

- O primeiro ponto relevante diz respeito à compatibilidade entre os resultados do CNPq e outros estudos de QVT conduzidos no **setor público** brasileiro (Ferreira, 2017). A importância social do trabalho realizado na organização, o prazer advindo do trabalho e a qualidade das relações socioprofissionais são núcleos de bem-estar consistentemente mencionados pelos trabalhadores (Ferreira, 2017; Santos & Ferreira, 2014) e, portanto, fundamentais para a consolidação do bem-estar do servidor;

- Pesquisadores diversos ressaltam a importância da identificação do profissional com o trabalho e a organização, do significado das tarefas diárias e do **envolvimento** com o conteúdo da tarefa para o bem-estar e a **felicidade no trabalho** (Csikszentmihalyi, 1990; Ferreira, 2017; Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015, Warr, 2007). Esse achado vai ao encontro dos resultados do CNPq sobre o prazer encontrado no trabalho realizado e sua importância para a missão da organização. Vivenciar essas experiências no trabalho é algo buscado por muitos profissionais dos setores público e privado e são resultados muitos positivos para o CNPq; e
- No campo da **psicologia organizacional**, quando se investigam os antecedentes do bem-estar, tanto comportamentos individuais quanto variáveis organizacionais se consolidam nos modelos explicativos. Os resultados da literatura reforçam o papel da interação organização-trabalho-pessoas para o bem-estar e variáveis correlatas. Apenas para citar algumas pesquisas, tem-se o exemplo do **suporte organizacional** para uso de forças pessoais como forte antecedente do **engajamento no trabalho** (Botha & Mostert, 2014). Costa, Demo e Paschoal (2019) investigaram antecedentes de **resiliência**, que é uma variável pessoal muito associada a traços de personalidade, e verificaram que aqueles profissionais que se autoavaliam de forma mais resilientes também percebem mais políticas de envolvimento por parte da organização. Tais políticas orientam práticas voltadas para conhecer os colaboradores, reconhecê-los, incentivar sua participação na condução dos negócios e melhorar a qualidade dos relacionamentos. Neiva, Macambira e Ribeiro (2020) observaram como as práticas de **gestão da mudança**, tão presentes nas organizações atuais, influenciam o **bem-estar no trabalho** e o próprio comportamento de apoio ou resistência às mudanças. Paschoal, Torres e Porto (2010) verificaram o peso do **suporte organizacional** voltado à **gestão do desempenho** e ao desenvolvimento e **crescimento profissional** sobre o **bem-estar no trabalho**.

As fontes de bem-estar  
no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

## 4. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para a **agenda** de intervenção no campo da promoção do **bem-estar no trabalho** e a efetiva QVT no CNPq. As fontes estruturantes do bem-estar precisam ser mantidas e consolidadas. Outros elementos do **contexto organizacional** que ainda não configuram como fontes de bem-estar nas representações dos servidores podem e devem ser desenvolvidos e estimulados. Os dados obtidos se apresentam como fontes empíricas confiáveis para a efetiva promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Nesta perspectiva, cabe assinalar algumas **recomendações** tendo em vista a atualização da **política** e **programa** de QVT:

- Nos resultados do CNPq, práticas de **organização do trabalho**, de **gestão do desempenho**, reconhecimento e **crescimento profissional** não apareceram nas representações de bem-estar, embora a literatura seja contundente sobre sua importância para as experiências positivas no trabalho. Os resultados dos itens fechados apontam que os fatores de contexto “**Organização do Trabalho**” e “**Reconhecimento e Crescimento Profissional**” são avaliados como promotores de QVT, na zona verde da cartografia, mas próximos à zona de transição e estado de alerta. Há, portanto, muito espaço e possibilidades de melhorias desses elementos, que devem ser abordados pelas políticas e pelo programa atualizado. O que pode ser feito para que essas duas importantes dimensões de contexto, práticas de **gestão do desempenho** e **organização do trabalho**, sejam fontes de bem-estar e promovam e consolidem essas experiências positivas? Resultados dos itens fechados e mesmo do **mal-estar no trabalho**, nos seus respectivos capítulos desta obra, contribuem para traçar caminhos. Ainda assim, todos os servidores devem ser convidados a participar e levantar as peculiaridades dessas dimensões em suas equipes e unidades;
- Especificamente sobre as dimensões “**Reconhecimento e Crescimento Profissional**”, pode-se realizar um levantamento das ações exitosas realizadas nos anos anteriores e considerando o contexto

e a dinâmica atual da organização, traçar propostas para resgatar tais vivências;

- Manter ações de comunicação sobre resultados obtidos pelo CNPq e mudanças na sociedade decorrentes da atuação do órgão, a fim de enfatizar a importância do trabalho realizado e consolidar a identificação com ele. Esse é um eixo importante das representações de bem-estar no CNPq. Concomitantemente, explorar, por meio de estudos qualitativos, as experiências positivas relacionadas ao prazer vivenciado no trabalho e às **relações socioprofissionais**, identificando elementos que possam ser trabalhados em diferentes unidades e equipes do órgão; e
- Assim como no caso da agenda sobre o mal-estar no trabalho, do ponto de vista operacional, deve-se cumprir eventos periódicos de **avaliação** individual/coletiva com base nos resultados dos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho no período de 2010-2019. Do mesmo modo, é crucial tanto estabelecer **parâmetros** quantitativos e qualitativos para aferição do grau de **efetividade** das ações de QVT implementadas, quanto planejar, executar, avaliar e replanejar com base na **participação** real dos trabalhadores do órgão, bem como monitorar o grau de **satisfação** dos **usuários** dos **serviços** do CNPq.

Sabe-se que as atividades de prevenção no trabalho requerem a incorporação do bem-estar, da eficiência e da eficácia de cada processo aos aspectos mais gerais da estruturação da organização, das suas técnicas e metas (Maggi & Rulli, 2018). Essas variáveis devem ser compatíveis, complementares e congruentes. Pessoas e organizações devem, portanto, atuar juntas para que o bem-estar se consolide e tenham seu lugar no trabalho.

As fontes de bem-estar  
no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

## Referências

Almarshad, S. O. (2015). A measurement scale for evaluating quality of work life: conceptualization and empirical validation. **Trends in Applied Sciences Research**, 10(3), 143-156.

Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. **Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, 40(1), 1-11.

Costa; A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidencia da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 21(1), 70-85.

Csikszentmihalyi, M. (1990). **Flow: The psychology of optimal experience**. New York, NY: Harper Perennial.

Ferreira, M. C. (2012). Custo Humano do Trabalho. In: A. D. Cattani, & L. Holzmann (Orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. (ebook). Porto Alegre: Editora Zouk.

Ferreira, M. C. (2018). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Paralelo 15.

Fogaça, N. (2018). **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional**. [Tese de Doutorado] Universidade de Brasília, Brasília.

Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170.

Maggi, B., & Rulli, G. (2018). **Well-being, Prevention, Risk / Benessere, Prevenzione, Rischio / Bien-être, Prevention, Risque / Bienestar, Prevencion, Riesgo / Bem-estar, Prevencao, Risco / Wohlbefinden, Vorbeugung, Risiko**, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Librar

Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. B. A. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(1), 1-27.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016). **Estres en el trabajo.** Um recto colectivo. Genebra, OIT.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, 7(1), 11-22.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(6), 1054-1072.

Santos, L. A., & Ferreira, M. C. (2014). Bem-estar no trabalho: percepção dos trabalhadores de uma universidade pública. **R. Laborativam**, 3(1), 1-18. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

Slemp, G., Kern, M., & Vella-Brodrick, D. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. **Psychology of Well-Being**, 5(1), 1-17.

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2, 583–603.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is? **Sloan Management Review**, 15(1), 11-21.

Warr, P. (2007). **Work, happiness and unhappiness.** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

As fontes de bem-estar  
no trabalho no CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza



# Capítulo 15

## As fontes de mal-estar no trabalho no CNPq

Mário César Ferreira, Tatiane Paschoal e Kênia da Luz Souza

As vivências de **mal-estar no trabalho** certamente se constituem em um dos principais obstáculos no contexto das organizações para a efetiva e sustentável promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Quando tais vivências são duradouras, elas potencializam a incidência de **doenças** com nexo no trabalho, a ocorrência de **acidentes** laborais e outros indicadores negativos nas organizações. Neste contexto, a **saúde**, a **segurança** dos trabalhadores e os objetivos/metas institucionais estão em permanente risco. Certamente, essa modalidade de vivência negativa no trabalho deve ter a sua contribuição para o que Rosa e Winograd (2011) analisam de modo abrangente como a “medicamentalização do **mal-estar psíquico**”, englobando droga, medicina e sociedade. Os custos dos **transtornos mentais** para os trabalhadores, empregadores e sociedade são expressivos. Estima-se, por exemplo, o custo de até 4% do **PIB** da União Europeia e, ainda assim, é fato que muitos seguem trabalhando mesmo adoentados, impactando no envolvimento com o trabalho e na **eficiência do trabalho** (OECD, 2012).

Não é por acaso, no atual contexto de novos riscos emergentes relacionados principalmente com o uso intensivo de novas tecnologias (ex.: biotecnologias, ecotecnologias, nanotecnologias) e gestão, que organismos internacionais (OMS, OIT, Comissão Europeia de Saúde e Segurança no Trabalho) têm formulado políticas e diretrizes focadas na prevenção das doenças relacionadas ao trabalho e na aplicação das normas de saúde e segurança existentes. Nesta perspectiva, é fundamental que as organizações garantam condições de trabalho de qualidade, previnam as situações de tensão, monitorem/analisem sistematicamente os casos de

As fontes de mal-estar no trabalho no CNPq

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

afastamentos por motivos de doença pessoal e invistam em boas práticas de gestão (OECD, 2012). Apesar da relevância do fenômeno do mal-estar no trabalho, ele ainda padece de definição teórica mais consolidada na literatura em ciências do trabalho e da saúde. Cabe, portanto, explicitar qual é a noção de **mal-estar no trabalho**, que serve de referência conceitual para interpretar/analisar os resultados dos diagnósticos (2010, 2015, 2019) de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) realizado no contexto organizacional do CNPQ.

### **Conceito de mal-estar no trabalho**

Do ponto de vista teórico, o mal-estar no trabalho consiste em (Ferreira, 2017):

(...) **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 saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). p. 179

Neste enfoque teórico, a noção de mal-estar no trabalho assume algumas características peculiares, tendo em vista outras abordagens, que são relevantes para a sua aplicação na análise dos resultados empíricos. Neste sentido, cabe destacar:

- O mal-estar no trabalho é objeto de natureza eminentemente humana que se origina das exigências/contradições multifatoriais vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho, portanto, não tem sentido em **Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho** (EAA\_QVT) falar em "**mal-estar organizacional**" ou "**mal-estar das organizações**" e outras variantes de viés antropomorfizantes;

- O mal-estar no trabalho não é uma doença ou enfermidade ocupacional que acomete os trabalhadores, mas é um risco ou uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza a atividade de trabalho dos indivíduos vis à vis as exigências presentes nos ambientes de trabalho e as efetivas capacidades/limites pessoais dos trabalhadores para responderem com eficiência e eficácia tais exigências/contradições. As representações de mal-estar no trabalho evidenciam/indicam a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional;
- As vivências e a **gestão** pessoal do mal-estar no trabalho são influenciadas por fatores individuais (ex.: estado de saúde; características pessoais e profissionais; experiência), organizacionais (ex. **cultura organizacional**; modelo de **gestão organizacional** e do trabalho; condições, organização e **relações socioprofissionais de trabalho**) e situacionais (ex.: variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade de eventos que interferem na atividade cotidiana de trabalho); e
- A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de mal-estar no trabalho delineiam um cenário típico resultante da precariedade ou 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 (ex.: erros, retrabalho, adoecimento, acidentes) e os desempenhos na execução das tarefas, o funcionamento das organizações (ex.: absenteísmo) e a sociedade (ex.: custos previdenciários).

Os resultados empíricos, provenientes da aplicação Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), dão visibilidade às representações individuais/coletivas dos trabalhadores em relação ao mal-estar no trabalho. Do ponto de vista teórico, as noções, por sua vez, de **custo humano do trabalho** e **estratégias de mediação** individual e coletiva dos trabalhadores (Ferreira, 2012; Ferreira, 2017) balizam a compreensão analítica de tais representações de **mal-estar no trabalho** no contexto da análise ergonômica da atividade. Nesta perspectiva, estas

**As fontes de mal-estar no trabalho no CNPq**

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

representações resultam tanto das consequências do custo humano do trabalho, oriundas das exigências físicas, cognitivas e afetivas inerentes aos contextos de produção, quanto das estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores. Assim, assume-se o pressuposto que, quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será a dimensão positiva do custo humano do trabalho, configurando o predomínio de bem-estar individual e coletivo. Em contrapartida, quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, menor será a dimensão positiva do custo humano, configurando o predomínio de mal-estar individual e coletivo no trabalho e aumentando o risco de ocorrência de **adoecimento, acidentes, incidentes** e outros indicadores críticos provenientes da relação trabalho-saúde.

## 1. Mal-estar no trabalho no CNPQ: resultados dos diagnósticos de QVT (2010, 2015, 2019)

A Figura 1 mostra os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

**Figura 1.** Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ nos diagnósticos (2010, 2015, 2019).



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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

O Quadro 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores dos discursos (Figura 1) relativos as fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ nos diagnósticos realizados em 2010, 2015, 2019.

<b>Figura 1. Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)</b>		
	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2010 (n= 471)	<b>"Estilo de gestão"</b> (35,16%)	"Falta de <b>visão institucional</b> de minhas <b>chefias</b> diretas e indiretas."
		"A falta de consideração pela opinião técnica dos <b>servidores</b> ; a falta de atribuições à altura da qualificação que posso; a falta de organização de atribuições nas áreas do CNPq: coordenações e serviços, gerando um jogo de empurra."
		"A falta de eficácia dos administradores da casa para uma maior desenvoltura de ação do órgão em relação à <b>sociedade civil</b> ."
		"Falta de <b>reconhecimento</b> por parte das <b>chefias</b> superiores, <b>diretoria</b> e <b>presidência</b> . Dificuldade ou mesmo impossibilidade de progredir na carreira, tendo em vista que os cargos mais altos são ocupados por pessoas que não são servidores do CNPq."
		"Falta de <b>reconhecimento</b> da chefia."
	<b>"Dificuldades de relacionamento, falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento profissional"</b> (26,01%)	"Quando meu trabalho não é reconhecido e me tratam como se eu não existisse."
		"As pessoas terem muitas caras."
		"Conviver com pessoas que não sabem se relacionar civilizadamente em <b>ambiente de trabalho</b> e, principalmente, saber que não há perspectiva de <b>crescimento profissional</b> na área em que exerço função."
		"Algumas pessoas aproveitam por você ser uma pessoa flexível; com isso, misturam as coisas e dão um <b>jeitinho</b> de aproveitar de você."
	<b>"Sobrecarga de trabalho e problemas com a informática"</b> (15,75%)	"Saber que nada que faço é reconhecido e saber que não terei chance de <b>crescimento profissional</b> ."
		"Saber que dependo, na maioria das vezes, da <b>informática</b> para realizar minhas tarefas e que esse setor nem sempre atende as minhas necessidades."
		" <b>Sistema de informações</b> que não funciona direito, panes na <b>informática</b> . Mau planejamento que resulta em má execução, prazos apertados, <b>excesso de trabalho</b> ."

As fontes de mal-estar no trabalho no CNPq

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

**Figura 1. Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)**

	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2010 (n= 471)</b>	<b>"Sobrecarga de trabalho e problemas com a informática"</b> (15,75%)	" <b>Sobrecarga</b> , responsabilidade sem <b>autonomia</b> , problemas que eu tenho que resolver, sem que eu tenha ferramentas para tal, má distribuição das <b>tarefas</b> ao longo do ano."
		"Ter trabalho com <b>prazo</b> para finalizar e estar sobrecarregada de coisas para resolver. Fico ansiosa, temendo não terminar as <b>tarefas</b> a tempo."
	<b>"Ausência de mal-estar"</b> (12,09%)	"Eu me sinto satisfeita. Para mim até agora não tem <b>nada ruim</b> . Está tudo bom."
		" <b>Não sinto mal-estar</b> aqui."
		"Até agora <b>nada me causa mal-estar</b> . Claro que eu não gosto muito de algumas coisas. Mas nada em especial me causa mal-estar."
	<b>"Condições inadequadas de trabalho"</b> (10,99%)	" <b>O ambiente físico</b> : espaço, muito papel no chão, pessoas aglomeradas."
		"As cadeiras são altas, só tenho 1,58m, fico com os pés suspensos, mesmo com o apoio para os pés. A <b>mesa</b> é inadequada, o <b>teclado</b> brigá o dia inteiro com os papéis com os quais preciso trabalhar."
		"Os equipamentos de <b>hardware</b> e <b>software</b> que precisam de <b>manutenção</b> e troca e até o momento <b>não são disponibilizados</b> ."
		"As <b>condições de trabalho</b> como <b>espaço físico</b> e <b>equipamentos</b> inadequados e a prioridade de que não existe para o melhor desempenho de determinadas tarefas."
<b>Diagnóstico 2015 (n= 512)</b>	<b>"Desvalorização e tratamento desigual"</b> (33%)	"Saber que sou um elemento <b>descartável</b> que se usa e depois descarta, pois é assim que muitos colaboradores são tratados. Se você faz dez coisas certas, não recebe nem um elogio, mas, se comete um <b>erro</b> , ouve mil críticas."
		"Saber que mesmo que dê o seu máximo, nunca vai ser <b>reconhecido</b> por ser colaborador e ver também que a diferença de tratamento entre <b>servidores</b> e <b>colaboradores</b> ocorre em vários outros aspectos."
		"A inferioridade do <b>estagiário</b> comparado ao <b>menor aprendiz</b> . Os estagiários trabalham 6h por dia, enquanto os menores aprendizes trabalham 4h e recebem um salário maior com benefícios adicionais."

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Figura 1. Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)**

	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2015</b> (n= 512)	<b>"Desvalorização e tratamento desigual"</b> (33%)	<p>"A <b>desvalorização</b> do meu trabalho e a falta de <b> comprometimento</b> de alguns colegas."</p> <p><b>"Desvalorização</b> das áreas técnicas em relação às áreas meio."</p>
	<b>"Gestão deficiente"</b> (32%)	<p>"A <b>cobrança</b> exacerbada de atribuições que não são de <b>competência</b> 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."</p> <p>"A <b>desorganização</b> em termos de prioridade para execução das tarefas, isto é, todas são prioritárias e não acontece um <b>planejamento</b> para organizar nada."</p>
		<p>"A dificuldade de <b>comunicação</b> interna faz a resolução de qualquer problema que saia do trivial ficar muito complicada, principalmente quando envolve alguma ação a ser executada pela <b>informática</b>."</p>
		<p>"O nível de <b>repetitividade</b> do trabalho que não exige grandes conhecimentos para execução e excesso de <b>personalismo</b> nas atribuições."</p>
		<p>"A <b>comunicação</b> entre <b>chefia</b> e <b>equipe</b> é mímina."</p>
	<b>"Desconforto no ambiente de trabalho"</b> (23%)	<p><b>"Calor, ar condicionado</b> desligado para economizar, <b>cadeiras</b> desconfortáveis para quem passa o dia todo sentado, as <b>baias</b> são muito próximas e não temos <b>privacidade</b> para falarmos ao telefone com as instituições parceiras."</p>
		<p>"A falta do <b>ar condicionado</b> numa sala com 60 pessoas."</p>
		<p>"As <b>impressoras</b> são alugadas, não temos total acesso a elas. Fomos desconectados da impressora colorida e as <b>folhas de papel</b> reciclado são horríveis."</p>
		<p>"O <b>calor</b> causado pelo desligamento do <b>ar condicionado</b>... a <b>temperatura</b> fica insuportável, aqui chega a 31°."</p>
		<p>"Não há opções de <b>restaurantes</b> por perto, engordei 25 quilos por almoçar e lanchar pão e refri."</p>
	<b>"Local distante e de difícil acesso"</b> (12%)	<p>"A distância entre onde moro e o órgão. Quando era no <b>Plano Piloto</b> era muito bom, mas hoje tenho de pegar duas conduções, ou seja, as vezes são até cinco <b>ônibus</b> por dia, sem contar o tempo que gastamos para chegar ao órgão."</p>

**As fontes de mal-estar no trabalho no CNPq**

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

**Figura 1. Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)**

	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2015 (n= 512)</b>	"Local distante e de difícil acesso" (12%)	<p>"A distância a percorrer e a falta de <b>transporte público</b> satisfatório."</p> <p>"A distância que tenho que percorrer de <b>casa</b> ao trabalho, principalmente pelo absurdo de <b>gasolina</b> que gasto mensalmente, mais de 1000 reais, sem contar as despesas com manutenção do <b>veículo</b>."</p> <p>"A distância da minha <b>casa</b> e o isolamento do <b>prédio</b>."</p> <p>"A localização do <b>prédio</b> de difícil acesso via <b>transporte público</b> e sem <b>alimentação</b> e <b>serviços</b> próximos a uma distância possível de ser feita a pé."</p>
	<b>Falta de respeito, injustiça e ar condicionado</b> (34%)	<p>"As pessoas arrogantes e pedantes que não sabem respeitar as pessoas que trabalham no CNPq independentes de serem servidores públicos ou <b>prestadores de serviços</b>, isso causa mal-estar e <b>tristeza</b>."</p> <p>"É a <b>injustiça</b> de <b>salários</b> entre <b>terceirizados</b>. Muitos <b>terceirizados</b> recebendo mais que os outros e trabalhando menos."</p> <p>"Saber que as <b>tarefas</b> não são divididas igualmente entre os <b>colaboradores</b>. Saber que eu tenho que trabalhar bem mais que certas pessoas e ainda sim receber o mesmo <b>salário</b>."</p>
		<p>"Algumas pessoas que trabalham com <b>mau humor</b> descontando os seus problemas pessoais nos <b>colegas de trabalho</b>."</p> <p>"É o <b>ar condicionado</b> que, às vezes, tem <b>temperatura</b> muito baixa e temos que passar o dia todo de <b>casaco</b> e <b>cobertor</b>: isso mesmo, cobertor."</p>
<b>Diagnóstico 2019 (n= 464)</b>	"Gestão deficiente e desvalorização" (28%)	<p>"Creio que a política de <b>reconhecimento</b> é muito falha, pois vejo que aquele que é amiguinho dos gestores muitas vezes são beneficiados e os que realmente trabalham são colocados de lado. A diferença entre <b>servidor</b> e <b>colaborador</b> é gritante na questão de relacionamentos."</p> <p>"Impossibilidade de <b>crescimento profissional</b>. Falta de motivação por parte das <b>cheias</b> e <b>reconhecimento</b>."</p>

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Figura 1. Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)**

Diagnóstico 2019 (n= 464)	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
	<b>"Gestão deficiente e desvalorização"</b> (28%)	<p>"É a falta de clareza das <b>atribuições</b> de cada setor. O CNPq não tem trabalhado para que as <b>funções</b> e as <b>atribuições</b> das <b>diretorias</b>, das <b>coordenações</b> e dos <b>serviços</b> sejam estabelecidas de forma normativa para evitar conflitos entre os setores e a <b>sobreposição de trabalho</b>."</p>
		<p>"A falta de clareza quanto à agenda da instituição no tocante a saber quais são as suas prioridades, um <b>plano de ação</b> anual, por exemplo. Além disso, <b>servidores</b> com estágios de formação diferente são colocados para realizarem <b>tarefas</b> iguais."</p>
	<b>"Sistema de informática deficiente"</b> (25%)	<p>"Ausência de <b>plano de ação</b> integrado para operacionalizar a <b>missão</b> do órgão. Falta de priorização das ações, falta de entendimento dos <b>servidores</b> colegas de que, para prestar um serviço de <b>TI</b> adequado, se faz necessário o envolvimento e a colaboração direta de diversos setores do CNPq, por exemplo."</p> <p>"Não conseguir atender determinadas demandas devido a problemas com <b>plataformas</b> ou problemas com sistema de <b>informática</b>."</p> <p>"As limitações impostas pelo nosso <b>sistema</b> de <b>informática</b>, seja pela quantidade de <b>erros</b>, seja pelas limitações do <b>sistema</b> que tornam o trabalho chato, <b>enfadonho, repetitivo</b> etc. Com uma plataforma melhor, o trabalho poderia ser bem mais simples."</p> <p>"Sistema de <b>informática</b> não funciona como deveria funcionar. Muitos fluxos na <b>PICC</b> apresentam <b>erros</b> que precisam ser tratados pelo <b>TI atende</b>. A maioria desses <b>erros</b> se repete ao longo do tempo, o que gera <b>demandas</b> rotineiras para uma mesma etapa de <b>fluxo</b> para diferentes processos."</p> <p>"Os <b>sistemas</b> de dados não funcionam a contento, gerando trabalho <b>repetitivo</b> e sobrecarregando a <b>carga de trabalho</b>, o que gera mais pendências de trabalho."</p> <p>"Falta de <b>planejamento</b> das ações. São propostas com <b>prazo</b> exíguo para execução. Mau funcionamento das ferramentas de <b>TI</b>."</p> <p>"<b>Localização</b> da <b>sede</b>: quando preciso vir de <b>transporte público</b> tenho que pegar até três ônibus pra chegar aqui."</p>

As fontes de mal-estar  
no trabalho no CNPq

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

**Figura 1. Fontes de mal-estar no trabalho no CNPQ: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)**

	Núcleos temáticos	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2019 (n= 464)</b>	<b>"Localização inconveniente da sede e transporte público deficitário"</b> (13%)	<p>"<b>Localização</b> da sede acaba transformando o <b>deslocamento</b> para trabalho um problema e uma ansiedade, pois é um local isolado que ignora as vicissitudes do <b>transporte público</b> do <b>Distrito Federal</b>."</p> <p>"A <b>localização</b> da sede, pois fica no <b>Lago Sul</b> e o <b>transporte público</b> pra lá é horrível."</p> <p>"A quantidade de <b>transporte público</b> que tenho que pegar para chegar ao <b>local</b>, visto que o local de acesso é horrível de <b>transporte público</b>."</p> <p>"<b>Deslocamento</b> para trabalho é muito ruim. O <b>acesso</b> ao órgão pelos meios de <b>transporte público</b> é horrível, chegando, assim, já cansado ao trabalho devido à grande espera na vinda e volta do trabalho."</p>

## 2. O que mostra o cotejamento de resultados dos diagnósticos de QVT (2010, 2015, 2019)?

Os dados empíricos obtidos nos três diagnósticos de 2010, 2015 e 2019, quando cotejados, permitem identificar as seguintes constatações:

- Há temáticas/questões transversais e recorrentes neste período de tempo (2010-2019) que aparecem como fontes de mal-estar no trabalho, a saber:
  - **Gestão deficiente:** neste fator, a produção de **discurso** é bem significativa (cerca de 1/3 das falas) englobando aspectos como estilo inadequado de gestão (conduta caracterizando "**jogo de empurra**"), **cobrança** exacerbada, **desorganização**, dificuldades na **comunicação** interna (ex.: **chefia** e **equipe**), **repetitividade**, falta de **plano de ação**, falha no **reconhecimento** e ausência de gestão participativa;
  - **Falta de reconhecimento, desvalorização:** nesta questão, os respondentes dos diagnósticos destacam **queixas** diversas (cerca de 1/3 das falas) em relação à falta **reconhecimento** e de **va-**

**litorização** das atividades executadas, ausência de perspectiva de **crescimento profissional**, sentimento de serem descartáveis, práticas de favorecimento dos amigos, **discriminação** de colaboradores (ex.: **terceirizados**);

- **Relações socioprofissionais** conflitantes: nesta temática, os participantes dos diagnósticos assinalam **queixas** específicas (cerca de 1/3 das falas) concernentes às dificuldades de **relacionamento interpessoal** abrangendo aspectos como multiplicidade negativa de **condutas** (ex.: muitas caras), sentimento de ser ignorado, falta de **civilidade no trato pessoal**, **condutas** abusivas (ex.: **jeitinho** de se aproveitar de você), formas negativas de **tratamento pessoal**, excessiva repreensão em caso de **erro** cometido, **posturas** arrogantes, falta de respeito e **mau humor**; e
- **Condições de trabalho precárias**: nesta temática, as **queixas** de **mal-estar no trabalho** (cerca de 1/4 das falas) revelam certa especificidade, ou seja, no diagnóstico de 2010 o foco das queixas engloba diversos aspectos (ex.: **mesas/cadeiras/teclados** não ergonômicas, **equipamentos de hardware e software** necessitando de manutenção) com ênfase na questão do **espaço físico** pouco adequado (ex.: pessoas aglomeradas), enquanto que, nos diagnósticos de 2015 e 2019, em face da mudança de endereço da sede do CNPq, o foco foi na localização e dificuldade de **acessibilidade** ao novo local. Neste último caso, cabe salientar que, passados quatro anos, há uma parcela de trabalhadores que permanece incomodada com a **localização** do órgão e problemas de **acessibilidade** que isto ocasiona (ex.: pegar três **ônibus** e **tempo de espera/deslocamento, precariedade do transporte público** de Brasília).
- Os resultados encontrados neste período de tempo (2010-2019) também complementam os resultados encontrados nas questões fechadas do **Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho** (IA\_QVT), especialmente nos fatores “**Reconhecimento**” e “**Crescimento Profissional**”, “**Relações Socioprofissionais**” e

As fontes de mal-estar  
no trabalho no CNPq

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

**"Condições de Trabalho"**, tratados em capítulos específicos desta obra e, desta forma, auxiliam no aprofundamento das análises das fontes de **mal-estar no trabalho**. Isto valida e confirma o lugar e a importância das questões abertas na abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho.

Examinando em perspectiva temporal, o cotejamento dos diagnósticos parece colocar em evidência as fontes mais recorrentes que estão na origem das vivências de mal-estar no trabalho no contexto do órgão. Os dados obtidos, além de fornecerem bases empíricas sólidas e confiáveis para a atualização de **política e programa** de QVT no órgão, suscitam questionamentos sobre possíveis danos à saúde dos trabalhadores, a considerar o longo período no qual perduraram as queixas sobre os mesmos núcleos temáticos.

### 3. O diz a literatura científica sobre o mal-estar no trabalho?

Os resultados encontrados nos diagnósticos (2010, 2015, 2019) encontram convergências com os achados de outras pesquisas conduzidas em ciências do trabalho e da saúde. Neste sentido, cabe destacar:

- Com base em reflexão teórica, Perico e Justo (2011) assinalam que as pesquisas enfatizam a relevância de abordar o trabalho em termos do **processo saúde-doença** física e **mental**, bem como da **subjetividade** das pessoas na atualidade, mas as **corporações** privilegiam/adotam perspectivas reducionista ancoradas no "saber-poder" médico-psiquiátrico e, deste modo, não aparecem como fontes produtoras das **doenças ocupacionais**, sobretudo, aquelas de natureza psicológica. Tal constatação, certamente, dialoga com os resultados relativos e os fatores identificados no cotejamento de resultados, especialmente no que concerne ao modelo de **gestão** praticado e as **condições de trabalho** disponibilizadas;
- Shiozaki e Hashimoto (2016) chamam a atenção que o novo modelo de trabalho contemporâneo se distancia da forma **taylorista clásica**. Mesmo que ainda seja possível encontrar esse antigo modelo

(focado na figura centralizada do **chefe** e nas **metas**), atualmente, predomina zero foco no **indivíduo** e em uma suposta **liberdade** dentro de **ambientes laborais** (a figura do **chefe** e das **metas** se dissolvem), criando espaços cada vez mais particulares e individualistas em detrimento do investimento de lugares que prezam pela **coletividade**. Tal contexto tem instaurado a degeneração dos **espaços públicos** e a supervalorização **narcísica**, gerando fatores de mal-estar no trabalho;

- Investigando o conteúdo e a estrutura das **representações sociais** do mal-estar no trabalho entre **professores** que exerciam cargos de **gestão** em uma **universidade pública**, Torres *et al.* (2014) mostraram que a função de **gestão**, portanto de **chefia**, comparece como promotora de mal-estar no trabalho, sobretudo devido à mudança de papel (de professor para **gestor**) e a vivência de situações interpessoais conflituosas;
- Ao analisar a **cultura organizacional** de um contexto de **banco público** brasileiro, Ferreira e Seidl (2009) mostraram que as vivências de mal-estar no trabalho aparecem associadas também com **hostilidade** (ex.: uso de **fofocas** nos ambientes de trabalho), **condições físicas** (ex.: **carpetes velhos**) e **discriminação** com os trabalhadores **terceirizados** (ex.: preconceitos);
- Investigando a questão do mal-estar no **contexto educacional**, Lüdke e Boing (2007) destacam que a compreensão do mal-estar docente requer ter em conta tanto o funcionamento das organizações quanto os discursos sobre o trabalho que emerge do individualismo contemporâneo;
- Em pesquisa conduzida no contexto do **poder Judiciário**, Fernandes e Ferreira (2015) mostram que o mal-estar no trabalho aparece associado à **pressão social**, à falta de **reconhecimento**, à **intensificação** do **ritmo** de trabalho, ao volume cumulativo e consequente **sobrecarga** de trabalho, e ao alto nível de exigência de **produtividade**; e

As fontes de mal-estar  
no trabalho no CNPq

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

- Por fim, cabe assinalar que outros diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho no **setor público** brasileiro conduzidos com a mesma abordagem (**Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho**) mostram que as temáticas relativas à **gestão**, ao **reconhecimento** no trabalho e às **relações socioprofissionais** e **condições de trabalho** também aparecem como fontes geradoras de vivências de mal-estar no trabalho, indicando o caráter generalizável dos resultados encontrados no CNPq (Ferreira *et al.* 2019; Pacheco, 2011; Branquinho, 2010).

A análise de resultados de outros estudos indica que as vivências de mal-estar no trabalho são de natureza múltipla (ex.: **ambiente físico, gestão, organização do trabalho**), constituindo-se em traço presente e transversal em diferentes contextos organizacionais. Neste sentido, os resultados empíricos encontrados nos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho (2010, 2015 e 2019) revelam certa similaridade quanto às fontes de mal-estar no trabalho identificadas e relatadas pelos trabalhadores e, desta forma, desenham importantes e impostergáveis desafios quanto aos modos de funcionamento e **gestão** nas **corporações**.

#### **4. Recomendações de natureza aplicada**

O mal-estar no trabalho e suas fontes duradouras estruturantes precisam ser eliminados ou, quando não for possível, mitigados. Os dados obtidos se apresentam como fontes empíricas confiáveis para a efetiva promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Nesta perspectiva, cabe assinalar algumas **recomendações** tendo em vista a atualização da política e programa de QVT:

- É crucial redesenhar a **concepção** e as **práticas gerenciais** existentes na organização, investindo fortemente na capacitação de dirigentes e gestores, na adoção de **estilo** gerencial democrático/participativo no processo de **tomada de decisões**, no aprimoramento da **comunicação** interna (especialmente na relação **chefia** e membros de **equipe**), no **planejamento** participativo de **tarefas** e **metas** de **produtividade** e no **reconhecimento/valorização** do trabalho;

- Conceber, de modo coletivo e participativo, um **programa** de reconhecimento do trabalho (nas dimensões da atividade de trabalho, dos **pares**, das **chefias**, da **instituição** e da sociedade) no órgão que contribua para o **crescimento profissional** e o **desenvolvimento pessoal**, e que também previna a ocorrência de **afetos** negativos no trabalho;
- Investir na aplicação de projeto institucional focado no aprimoramento das **relações socioprofissionais**, aprimorando **condutas**, modos de interação/tratamento, fortalecimento dos laços de **cooperação** e **solidariedade** no trabalho; e
- Aprimorar as **condições de trabalho** no órgão, especialmente no que tange ao funcionamento da área de Tecnologia da Informação (ex.: fornecendo **suporte organizacional** aos seus integrantes e **usuários**; **material** e **equipamentos** ergonômicos **mesas/cadeiras/teclados**; aperfeiçoamento dos **aplicativos** existentes) e, sobretudo, apoio para minimizar os problemas relativos à **localização** geográfica do órgão que tem sido fonte duradoura de mal-estar no trabalho.

Neste contexto, é importante estabelecer/rotinizar, do ponto de vista operacional, eventos periódicos de **avaliação** individual/coletiva, tendo como “bússola” e referência central os resultados dos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho no período de 2010-2019. Do mesmo modo, é crucial tanto estabelecer **parâmetros** quantitativos e qualitativos para aferição do grau de **efetividade** das ações de QVT implementadas quanto planejar, executar, avaliar e replanejar com base na **participação** real dos trabalhadores do órgão, bem como monitorar o grau de **satisfação** dos **usuários** dos **serviços** do CNPq. Considerando a supressão do núcleo temático ‘sobrecarga de trabalho’ em 2015 e 2019, mas presente nas evocações em 2010, sugere-se uma retomada histórica com intuito de verificar quais ações foram adotadas para mitigar tal problema. Esse resgate valoriza o aprendizado organizacional e pode servir de diretriz para outras organizações do setor público.

**As fontes de mal-estar  
no trabalho no CNPq**

Mário César Ferreira,  
Tatiane Paschoal e  
Kênia da Luz Souza

## **Referências**

Branquinho, N. G. S. (2010). **Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unaí/MG** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.

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., Ferreira, R. R., L.A. Santos, L. A., Paschoal, T., Fortes, M. F., & Corrêa, V. P. (2019). **Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Experiencia comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 a 2018)**. Curitiba: Brazil Publishing.

Ferreira, M. C. (2012). Custo Humano do Trabalho. In: A. D. Cattani, & L. Holzmann (Orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. (ebook). Porto Alegre: Editora Zouk.

Ferreira, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Paralelo 15.

Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psic.: Teor. e Pesq., Brasília**, 25(2), 245-254. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722009000200013&lng=en&nrm=iso>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722009000200013&lng=en&nrm=iso).

Lüdke, M., & Boing, L. A. (2007). O trabalho docente nas páginas de educação e sociedade em seus (quase) 100 números. **Educação e Sociedade**, Campinas, 28(100), 1179-1201.

OECD (2012), **Mal-être au travail ?: Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi, Santé mentale et emploi**. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264124561-fr>.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

Pacheco, V. A. (2011). **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agencia reguladora no Brasil** [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Perico, W., & Justo, J. S. (2011). O mal estar no trabalho: a culpa como mal estar e a culpa do mal estar. **Rev. Mal-Estar Subj.**, 11(1), 135-169. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482011000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482011000100006&lng=pt&nrm=iso)

Rosa, B. P. G. D., & Winograd, M. (2011). Palavras e pílulas: sobre a medicalização do mal-estar psíquico na atualidade. **Psicol. Soc.**, 23(spe), 37-44. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010271822011000400006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010271822011000400006&lng=pt&nrm=iso)

Shiozaki, M. P., & Hashimoto, F. (2016). A degeneração dos espaços públicos e a supervvalorização narcísica como facetas do mal-estar no trabalho. **Cad. psicol. soc. trab.**, 19 (2), 201-207. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172016000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172016000200006&lng=pt&nrm=iso).

Torres, T. L., et al (2014). Representações sociais do mal-estar no trabalho para professores-gestores. **Rev. Subj.**, 14(2), 319-328. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S235907692014000200014&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S235907692014000200014&lng=pt&nrm=iso)



# Capítulo 16

## Comentários e sugestões dos participantes dos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)

*Larissa Santos Lopes, Mário César Ferreira e Isidro Valls de Salles*

Entre as questões que integram o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), encontra-se a pergunta aberta “Comentários e sugestões”. Ela é a última questão a ser apresentada aos respondentes e sua relevância é singular e estratégica para efetiva aplicação dos diagnósticos (2010, 2015 e 2019). Portanto, torna-se pertinente destacar sua importância metodológica e sua potencial colaboração para formulação da QVT sob o olhar dos trabalhadores do CNPq.

Nas demais questões do inventário o participante foi orientado a dar uma nota ou escrever sua opinião sobre um questionamento específico, o direcionando. Entretanto, a questão “Comentários e sugestões” segue o caminho distinto das demais questões. Ela oportuniza um espaço de fala livre, onde o respondente poderia se expressar sobre os mais diversos assuntos, temas, fatores, questões e realizar possíveis sugestões referentes tanto à pesquisa quanto ao contexto de trabalho que vivencia. A importância metodológica de gerar um espaço de fala como esse é a de criar oportunidade para os trabalhadores serem escutados, seja complementando, seja enfatizando as reais demandas e as experiências diversas vivenciadas e compartilhadas.

Esse espaço pode revelar conhecimentos muito preciosos sobre os sentimentos que os trabalhadores associam ao exercício profissional e que ajudam a compreender suas representações sobre Qualidade de Vida no Trabalho. É um saber que apenas o próprio trabalhador detém e está

Comentários e sugestões dos participantes dos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)

Larissa Santos Lopes,  
Mário César Ferreira e  
Isidro Valls de Salles

diretamente relacionado à sua experiência laboral, vivenciada de forma singular (Martins & Mendes, 2012).

Além disso, dentro de um contexto de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho que visa a saúde dos trabalhadores, o espaço de fala disponibilizado pela questão “Comentários e sugestões” tem o efeito positivo de uma escuta terapêutica em clínica do trabalho. O fato dos trabalhadores se sentirem ouvidos e perceberem que as chefias se importam com o que eles têm a dizer já é por si só uma intervenção em saúde mental (Mesquita & de Carvalho, 2014).

A OMS (2019) afirma que a saúde mental dos trabalhadores está ligada ao fato de sentir-se bem no trabalho. Trabalhadores que se sentem bem no ambiente de trabalho apresentam maior aporte psicológico para lidar com adversidades e estresses corriqueiros do dia a dia no serviço. A consequência disso é a manutenção ou o aumento da produtividade e redução do absenteísmo. Logo, atentar-se para a saúde mental dos trabalhadores é fundamental para o desenvolvimento sadio de um órgão como o CNPq. E, ao introduzir-se a questão “Comentários e sugestões” entre as demais questões, reforça-se a atenção dada ao trabalhador, uma vez que se busca escutá-lo de forma ampla.

Toda essa gama de possibilidades oferece aos pesquisadores a oportunidade de demonstrar uma compreensão ainda mais robusta sobre as representações dos participantes em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em dado contexto corporativo. Os resultados da questão “Comentários e sugestões” costumam gerar conteúdos novos que as outras questões do IA\_QVT não haviam abordado e estes podem ser pertinentes para o desenvolvimento de intervenções efetivas em QVT no CNPq. São intervenções que, por sua vez, visam a saúde mental do trabalhador em perspectiva totalizante, preocupando-se em não focar exclusivamente na cura/prevenção de algum tipo de doença laboral específica (Heloani & Capitão, 2003).

Ademais, a questão “Comentários e sugestões” tem como objetivo solucionar metodologicamente uma velha e conhecida queixa de participantes de pesquisas qualitativas em ciências humanas. Queixa essa que pode

ser representada pela seguinte fala: “Até achei a pesquisa interessante, mas havia algumas questões/assuntos que gostaria muito de ter tratado/falado, mas não encontrei espaço ou lugar para fazê-lo no questionário. Uma pena! Lastimável!”. Os trabalhadores encontram, portanto, nessa questão do IA\_QVT uma real alternativa para tal demanda legítima.

Os trabalhadores são os protagonistas no diagnóstico (Ferreira, 2017). Com base nisso, a questão “Comentários e sugestões” passa a ser uma manifestação inequívoca de respeito à livre expressão desses trabalhadores e viabiliza a valorização do espaço de fala do diagnóstico de QVT. Neste sentido, a questão tanto formaliza quanto convida o público-alvo para livre participação no contexto de pesquisa-intervenção em QVT.

Durante dez anos de experiência utilizando o instrumento do diagnóstico no contexto da aplicação da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) em órgãos públicos, pôde-se evidenciar as seguintes temáticas produzidas por meio da questão “Comentários e sugestões”:

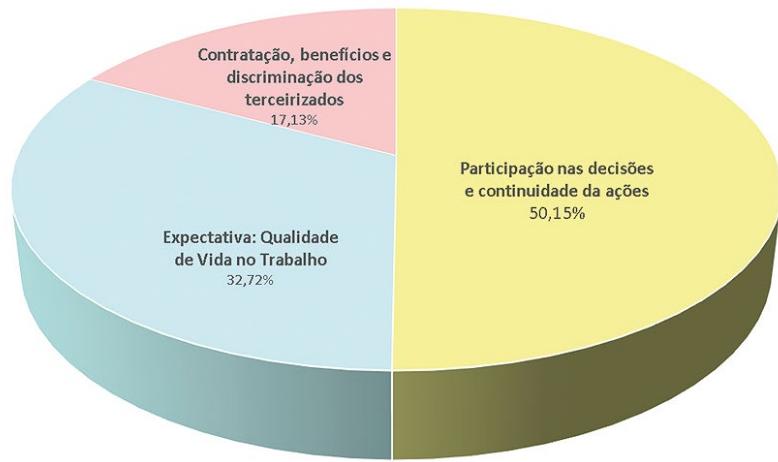
- Demandas e reivindicações diversas e queixas já manifestadas em itens ou questões do IA\_QVT;
- Reconhecimento da importância e validade do diagnóstico e do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para organização; e
- Importância da continuação do projeto no pós-diagnóstico de QVT.

No que concerne aos resultados obtidos pela aplicação da questão aberta “Comentários e sugestões” (2010, 2015 e 2019) do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho, as figuras 1, 2 e 3 indicam os percentuais registrados.

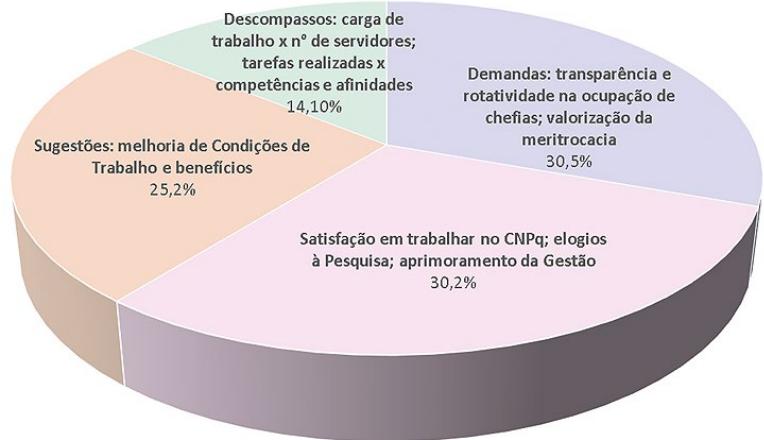
Comentários e sugestões  
dos participantes dos  
diagnósticos (2010,  
2015 e 2019)

Larissa Santos Lopes,  
Mário César Ferreira e  
Isidro Valls de Salles

**Figura 1.** Comentários e sugestões dos participantes do diagnóstico de 2010.



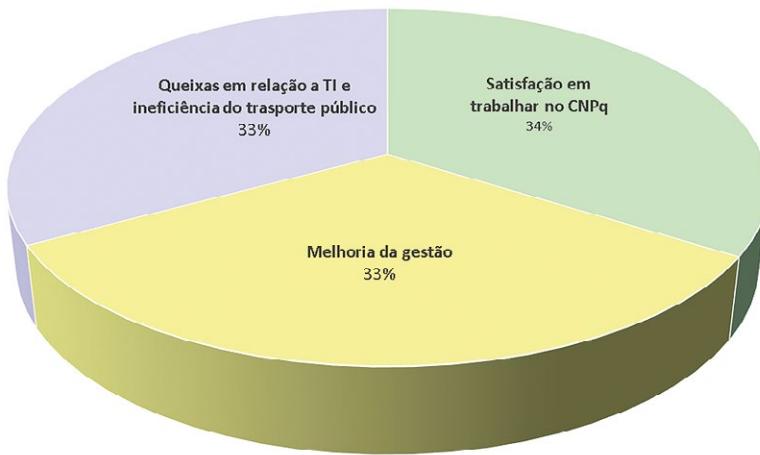
**Figura 2.** Comentários e sugestões dos participantes do diagnóstico de 2015.



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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Figura 3.** Comentários e sugestões dos participantes do diagnóstico de 2019.



O Quadro 1 traz as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 e apresentados nas figuras 1, 2 e 3.

<b>Quadro 1</b>		
Questão “Comentários e sugestão”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos de QVT no CNPq (2010-2015-2019)		
	Núcleo temático	Frases representativas dos núcleos
<b>Diagnóstico 2010</b>	<b>“Participação nas decisões e continuidade das ações”</b> (50,15%)	“Envolvimento dos <b>técnicos</b> na <b>discussão das ações da instituição</b> , assegurar mais autonomia na <b>elaboração de editais</b> , reconhecer o <b>mérito</b> do trabalho da área técnica.”
	<b>“Expectativa: qualidade de vida no trabalho”</b> (32,72%)	“Minha esperança é que esse <b>trabalho</b> signifique realmente um <b>instrumento de mudanças</b> e que não se torne mais uma iniciativa <b>fadada ao fracasso</b> e a <b>ficar parada no papel</b> .”
	<b>“Contratação, benefícios e discriminação dos terceirizados”</b> (17,13%)	“O <b>tratamento entre servidor e terceirizado</b> não é equivalente: os <b>terceirizados</b> são tratados com desrespeito total, nos sufocam, nos sobrecarregam de trabalho e <b>nada do que fazemos é reconhecido</b> .”
<b>Diagnóstico 2015</b>	<b>“Demandas: transparência e rotatividade na ocupação das chefias; valorização da meritocracia”</b> (30,5%)	“É preciso <b>considerar a experiência</b> , formação e capacidade gerencial no preenchimento dos cargos de chefia e <b>não apenas indicação pessoal</b> do superior.”

Comentários e sugestões dos participantes dos diagnósticos (2010, 2015 e 2019)

Larissa Santos Lopes,  
Mário César Ferreira e  
Isidro Valls de Salles

**Quadro 1**

Questão “Comentários e sugestão”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos de QVT no CNPq (2010-2015-2019)

Diagnóstico 2015	Núcleo temático	Frases representativas dos núcleos
	<p><b>“Demandas: transparência e rotatividade na ocupação das chefias; valorização da meritocracia”</b> (30,5%)</p>	<p>“Sinto falta de parâmetros objetivos para definição de chefias. E percebo que a ‘prata de 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 <b>não possuem perspectivas de crescimento na casa</b>, mesmo que possuam conhecimentos e habilidades suficientes para ocupar determinados cargos.”</p> <p>“Falta rotatividade em cargos de gerência. Alguns <b>se acham donos dos cargos</b> de direção e assessoramento.”</p> <p>“Deve haver uma reflexão em relação ao <b>reconhecimento por mérito e não por amizades</b>.”</p>
	<p><b>“Satisfação em trabalhar no CNPq. Elogios à pesquisa, aprimoramento da gestão”</b> (30,2%)</p>	<p>“Faço o que gosto. Já executo esse trabalho a muito tempo. Só tenho muito tempo. <b>Só tenho o que agradecer</b> primeiramente a Deus e às pessoas que confiam em mim.”</p> <p>“O CNPq é um <b>lugar bom de se trabalhar</b>, mas o <b>tratamento desigual</b> quanto a horários e tarefas a realizar é um dos maiores problemas. Alguns não fazem nada, outros têm muito trabalho a fazer.”</p> <p>“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, <b>amo esse lugar e meu serviço.</b>”</p> <p>“Gostaria que a <b>instituição oferecesse oportunidades</b> para todos <b>sem discriminação.</b>”</p> <p>“Uma sugestão é <b>não ter pressão</b> excessiva por parte dos superiores.”</p>
	<p><b>“Sugestões: melhoria de condições de trabalho e benefícios”</b> (25,2%)</p>	<p>“Sugiro que <b>criem mais possibilidades para cumprirmos nossa carga horária</b>, como por exemplo <b>home office</b>, que já é feito por diversos órgãos federais, inclusive CGU.”</p> <p>“Um <b>transporte próprio para o órgão</b>, Exemplo: um <b>ônibus</b> para os funcionários saindo da rodoviária direto para o órgão em horários de entrada e saída.”</p> <p>“Sugiro <b>instalação de umidificadores</b> de ar, <b>mehorias na lanchonete</b> e restaurante e local para 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 nos gera <b>bastante desgaste tanto mental quanto físico.</b>”</p> <p>“<b>Não temos restaurante e lanchonete bons</b> e somos <b>obrigados</b> a almoçar e lanchar o que eles oferecem.”</p> <p>“Gostaria que os <b>colaboradores tivessem acesso</b> ao serviço médico, à clínica médica e ao dentista.”</p>

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

**Quadro 1**

**Questão “Comentários e sugestão”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos de QVT no CNPq (2010-2015-2019)**

	Núcleo temático	Frases representativas dos núcleos
Diagnóstico 2015	<b>“Descompassos: carga de trabalho x nº de servidores; tarefas realizadas x competências e afinidades”</b> (14,1%)	“Trabalhar de fato com a <b>gestão de competências</b> e não ter apenas uma área com essa denominação.”
		“Estamos a cada dia mais nos aproximando de <b>uma gestão que lembra um banco de acadêmico</b> . Somos bancários acadêmicos. Praticamos o “cum-pra-se”: criatividade praticamente zero.”
		“Nos últimos 12 meses <b>o setor perdeu</b> sete <b>servidores efetivos</b> sem nenhuma reposição e há previsão de aposentadoria de outros quatro servidores. Nesse sentido, a situação é grave pelo <b>acúmulo de tarefas</b> que são repassadas aos servidores restantes, o que <b>impede</b> que o <b>trabalho seja realizado com melhor qualidade</b> .”
		“Serviços e atividades desnivelados, com alta carga e pouca mão de obra em alguns setores; com <b>sobre-cargas de serviço. Falta de acompanhamento</b> por parte dos recursos humanos das políticas, do escopo e das atribuições de trabalho.”
Diagnóstico 2019	<b>“Satisfação em trabalhar no CNPq”</b> (34%)	“O CNPq é um órgão que possibilitou novas experiências a todos que trabalham aqui, <b>só tenho a agradecer</b> por tudo e por essa oportunidade.”
		“ <b>Aqui é muito bom para trabalhar.</b> ”
		“O CNPq é um <b>lugar muito bom de se trabalhar</b> , tenho muito orgulho de falar que trabalho aqui.”
		“A qualidade de vida aqui dentro no CNPq é boa, dá para <b>trabalhar em paz</b> .”
	<b>“Melhoria da gestão”</b> (33%)	“O CNPq é um órgão <b>maravilhoso de se trabalhar</b> .”
		“A casa precisa <b>trabalhar de maneira mais clara</b> quais são seus objetivos e perspectivas, bem como iniciar uma <b>política de valorizar os servidores em atividade</b> de gestão efetiva de ciência, tecnologia e inovação.”
		“ <b>Criar instrumentos de comunicação mais fluida</b> com os servidores e colaboradores. A <b>escuta permanente</b> da equipe de trabalho, <b>prevenir</b> conflitos e desavenças.”
		“Embora as decisões sejam tomadas em níveis hierárquicos superiores, penso que algumas <b>poderiam ser mais divulgadas ou mesmo abertas para consulta</b> e manifestação dos servidores.”
		“A continuidade dos andamentos do grupo de trabalho para a <b>implantação do teletrabalho</b> no CNPq.”
		“ <b>Incentivo para poder fazer um curso</b> mesmo na hora de serviço pelo menos um dia por semana.”

Comentários e sugestões  
dos participantes dos  
diagnósticos (2010,  
2015 e 2019)

Larissa Santos Lopes,  
Mário César Ferreira e  
Isidro Valls de Salles

**Quadro 1**

Questão “Comentários e sugestão”: núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos de QVT no CNPq (2010-2015-2019)

Diagnóstico 2019	Núcleo temático	Frases representativas dos núcleos
	<b>“Queixas em relação à TI e ineficiência do transporte público” (33%)</b>	“O quadro de pessoal diminuiu, o <b>sistema de informática piorou muito</b> . Estamos em uma condição precária como nunca estivemos desde que passei no concurso do CNPq.”
		“Necessitamos que <b>melhore o sistema e os programas</b> utilizados no <b>sistema de informática</b> .”
		“ <b>Falta de apoio da informática</b> para corrigir os problemas dos sistemas atuais ou desenvolver nos sistemas mais atualizados e de acordo com as necessidades dos usuários internos e externos.”
		“Ademais, a <b>localização da sede</b> segue sendo um <b>problema</b> , pois é de difícil acesso via transporte público.”
		“A <b>precariedade do transporte público oferecido pelo DF</b> . O endereço do CNPq é mal servido de linhas de <b>ônibus</b> . As poucas existentes não apresentam a frequência necessária para atender aos usuários.”

## 1. Cotejamento de resultados dos diagnósticos de QVT (2010, 2015 e 2019)

A análise dos resultados dos três diagnósticos, que ocorreram em 2010, 2015 e 2019, mostram que:

- As três aplicações apresentaram queixas referentes à prática de gestão. Em 2010, foi produzido discurso com ênfase na falta de participação coletiva dos trabalhadores nos momentos de tomada de decisão e casos em que os trabalhadores foram tratados de forma desigual. Em 2015, as queixas em relação a tratamentos desiguais se repetiram; além disso, foram registradas respostas sobre pressão excessiva. Por sua vez, em 2019, os participantes alegaram que o órgão não os consultava em relação às decisões tomadas. Queixaram-se também pela falta de comunicação e valorização dos servidores;
- Em 2015 e 2019, os servidores demonstraram satisfação em trabalhar no CNPq e apresentaram queixas sobre os meios de transporte público de acesso ao órgão. Os resultados em 2019 revelam uma

quantidade de produção de discurso satisfatório semelhante ao de 2015. Entretanto, houve aumento significativo no volume de falas indicando a falta de transporte público para chegar à sede do órgão. Algumas falas até sugeriram que houvesse uma quantidade maior de linhas de ônibus ou, até mesmo, uma linha exclusiva de acesso ao CNPq;

- Diferentemente dos anos anteriores, em 2019, surgiu a formação de discursos relatando problemas relacionados a TI;
- Outra particularidade ocorreu no ano de 2015, quando os discursos apontaram muitas queixas em relação à infraestrutura. Nas aplicações de 2010 e 2019 não houve um grande volume de falas abordando esse conteúdo; e
- Por fim, um dos temas mais evidenciados em 2010 não tornou a integrar o rol de núcleos temáticos das pesquisas de 2015 e 2019. Em 2010, os resultados do diagnóstico sobre QVT no CNPq revelaram um discurso que apresentava certo receio em relação à pesquisa. Nos anos seguintes (2015 e 2019), não houve uma numerosa produção de discurso com essa temática, ao contrário, surgiu núcleo temático de elogios à pesquisa.

Pode-se evidenciar, dessa forma, que a questão “Comentários e sugestões”, ao longo do tempo, conseguiu evidenciar novas e antigas queixas. Ademais, no diagnóstico de 2019, esse espaço de fala livre foi utilizado para reforçar insatisfações e queixas mencionadas na questão de mal-estar, agregando informações empíricas importantes para a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho.

## **2. O que dizem outros resultados da questão “Comentários e sugestões” com base na aplicação da ergonomia da atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)**

Ao analisar os resultados obtidos nas aplicações passadas da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) no setor público brasileiro, pode-se evidenciar que os respondentes utilizaram

Comentários e sugestões  
dos participantes dos  
diagnósticos (2010,  
2015 e 2019)

Larissa Santos Lopes,  
Mário César Ferreira e  
Isidro Valls de Salles

a questão “Comentários e sugestões” para as seguintes finalidades:

- Reforçar temas que já foram explicitados em questões anteriores;
- Remonstrar satisfação em relação à aplicação do diagnóstico ou expressar insatisfação e dúvida em relação à real consequência que o diagnóstico poderá proporcionar; e
- Utilizar a questão para expor temas que ainda não haviam sido mencionados.

Essas evidências reforçam a validade e importância metodológica da tal questão no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A pergunta “Comentários e sugestões” foi posta no diagnóstico com o objetivo de gerar um espaço de fala livre e incentivar o trabalhador a expressar-se espontaneamente. Desta forma, a comparação dos resultados das aplicações anteriores evidencia o cumprimento dessa meta. Ademais, os dados obtidos por meio da questão “Comentários e sugestões” fortalecem e complementam o resultado do diagnóstico de QVT, proporcionando uma elaboração de ações/projetos/políticas mais fidedignas com a realidade organizacional que se encontra o órgão.

### **3. Recomendações de natureza aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizado fornecem válidos subsídios para a agenda de intervenção no campo da Qualidade de Vida no CNPq. Dessa forma, estando atento ao cumprimento dessa ética, destaca-se as seguintes recomendações:

- As ações tomadas pelos dirigentes, gestores e equipe multiprofissional em resposta aos resultados obtidos deve estar alinhada e comprometida com a promoção de QVT CNPq. Essas ações irão reverberar diretamente na satisfação/participação dos servidores. Dependendo do posicionamento e da condução dessas ações, pode-se

gerar na comunidade de trabalhadores do CNPq uma experiência positiva em relação a pesquisas/diagnóstico de natureza semelhante, contribuindo para um maior envolvimento dos servidores e mais credibilidade em relação a iniciativas gerenciais futuras;

- Entre as ações a serem realizadas, encontra-se a importância do cumprimento e o compromisso de realizar a devolutiva para os respondentes, compartilhando os resultados encontrados e, em seguida, planejar/implementar/avaliar/replanejar, sempre de modo participativo, intervenções em QVT. Ressalta-se a relevância de colocar os trabalhadores como protagonistas da Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq, informando-os e incentivando-os a compartilharem dessa responsabilidade coletiva, evidenciando, assim, a importância da participação individual/coletiva em todo o processo;
- As questões sobre a ineficiência do transporte público e o déficit em relação à TI estão presentes nos resultados e necessitam de atenção gerencial. Ambas as queixas apareceram na questão aberta como forma de enfatizar temas que já foram citados em resultados de questões anteriores. Isto reforça a necessidade de elaboração de projetos/ações específicos relacionadas a essas queixas. Um exemplo de ação relacionada à ineficiência do transporte público seria a utilização de uma linha exclusiva da rodoviária até o CNPq, como foi sugerido por um dos participantes.

Em face dos resultados obtidos e das mensagens que veiculam, a questão aberta “Comentários e sugestões” agrega valor aos diagnósticos realizados e fornece dados relevantes para a reconcepção de Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PPQVT) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Comentários e sugestões  
dos participantes dos  
diagnósticos (2010,  
2015 e 2019)

Larissa Santos Lopes,  
Mário César Ferreira e  
Isidro Valls de Salles

## **Referências**

FERREIRA, M. C. (2017). **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15.

HELOANI, J. R., & CAPITÃO, C. G. (2003). **Saúde Mental e Psicologia do Trabalho**. São Paulo em Perspectiva, 102-108.

MARTINS, S. R., & MENDES, A. M. (2012). **Espaço Coletivo de Discussão: A clínica Psicodinâmica do Trabalho como Ação de Resistência**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. 171-184.

Organização Mundial da Saúde. (2019, maio). **Saúde Mental no Trabalho**. Disponível em [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/es/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/), acessado em: 13 de Abril de 2020.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 17

## Monitoramento epidemiológico e intenção de sair do CNPq

*Tatiane Paschoal, Mário César Ferreira e Kênia da Luz Souza*

Um diagnóstico consistente e mais completo de QVT depende de indicadores de diferentes naturezas, os quais permitem acessar o que pensam os trabalhadores e suas vivências na organização (Ferreira, 2017). Os indicadores mais comuns são as representações, elaboradas por meio das avaliações sobre **contexto de trabalho, práticas de gestão, desgaste, bem-estar e mal-estar no trabalho**. Desde 2015, os diagnósticos de QVT conduzidos no CNPq incorporaram também indicadores de natureza epidemiológica e comportamental.

O **indicador epidemiológico** consiste na medida de um evento relacionado com a saúde, por meio do registro da necessidade de afastamento do trabalhador do CNPq para tratamento de saúde pessoal (OPAS, 2001). A incidência de afastamentos e seus impactos pessoais e organizacionais são preocupantes em todo mundo. Apenas na Europa, os custos de seguridade social com afastamento são estimados em bilhões de euros por ano (OIT, 2016). No Brasil, a Secretaria da Previdência Social estima que em 2019 houve aproximadamente 200 mil concessões de auxílio-doença decorrentes de acidentes no trabalho e mais de 520 mil concessões de auxílio-doença por motivos de doenças do sistema osteomuscular, episódios depressivos, ansiedade e **estresse** (Secretaria da Previdência, 2020).

Os dados apresentam-se mais críticos ao observar que, no acumulado dos anos de 2012–2018, houveram 10.404.010 afastamentos de trabalhadores por motivos de doença pessoal. A atividade econômica que apresenta maior percentual de trabalhadores afastados ( $n = 68.976$ ) é a Admi-

Monitoramento  
epidemiológico  
e intenção de  
sair do CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

nistração Pública em geral (SmartLab, 2020). Dados como esses ressaltam a importância de uma investigação epidemiológica no CNPQ.

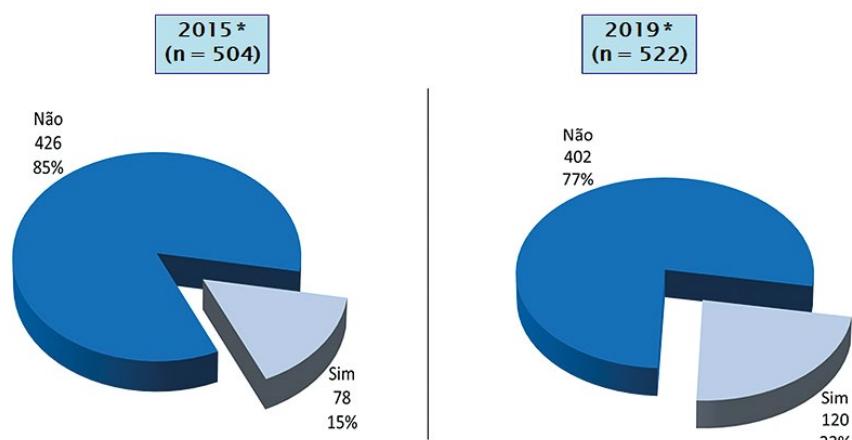
Os indicadores comportamentais, por sua vez, englobam as condutas dos trabalhadores em relação ao emprego e se expressam por meio de **desempenho**, modos de agir e atitudes (Ferreira, 2017). Nos diagnósticos de QVT no CNPq, foi avaliada a intenção do trabalhador de sair da organização. Trata-se de uma vontade consciente e deliberada de deixar o CNPq e reflete o que os trabalhadores sentem em relação à organização e ao seu trabalho (Boudreau & Milkovich, 2000; Porter & Steers, 1973.).

### **1. Monitoramento epidemiológico e intenção de sair do CNPq: o que dizem os resultados quantitativos e qualitativos dos diagnósticos (2015-2019)?**

A Figura 1 apresenta os resultados dos diagnósticos conduzidos no CNPQ em 2015 e 2019 sobre os afastamentos por motivo de saúde.

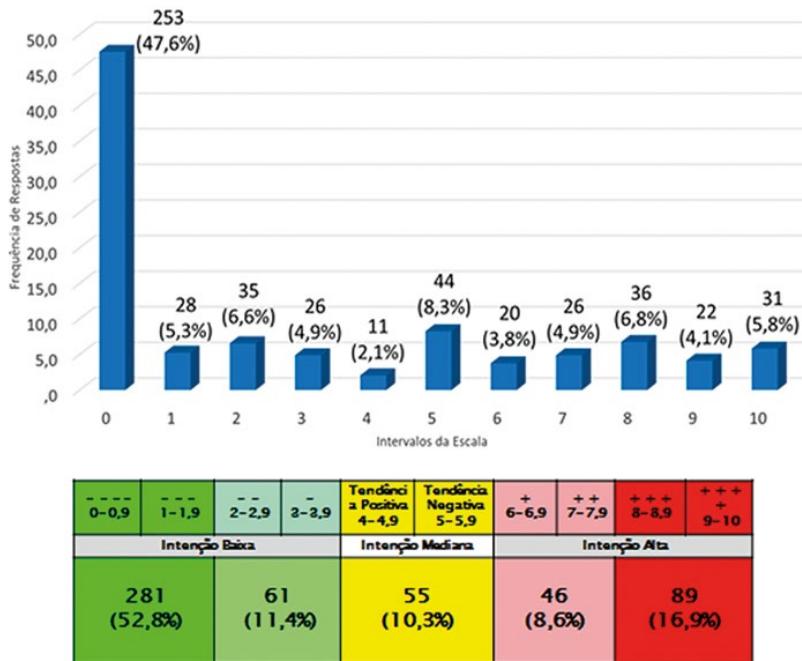
**Figura 1.** Afastamento do trabalho no CNPq por motivos de saúde pessoal nos últimos seis meses, segundo os participantes dos diagnósticos (2015, N=504; 2019, N=522).

Diagnóstico,  
Política e Programa  
de Qualidade de  
Vida no Trabalho  
(QVT) no Conselho  
Nacional de  
Desenvolvimento  
Científico e  
Tecnológico (CNPq):  
  
Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019



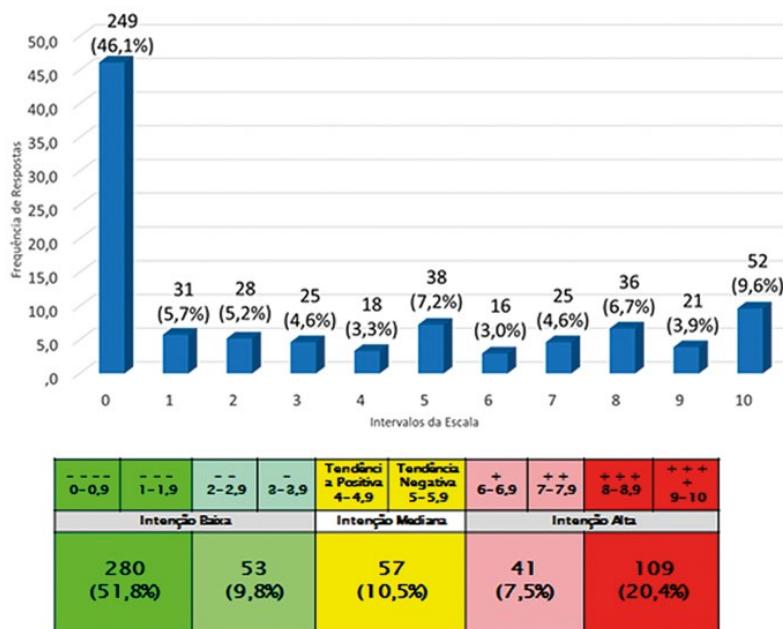
Quanto à **intenção de sair do CNPq**, a pontuação média no diagnóstico de 2015 foi 2,89 (DP = 3,47). A Figura 2 apresenta os resultados referentes à distribuição de pontuações obtidas no diagnóstico de 2015.

**Figura 2.** Intenção dos participantes de sair do CNPq (2015, N = 532).



No diagnóstico conduzido em 2019, a média geral para a **intenção de sair do CNPq** foi 3,14 ( $DP=3,61$ ). A Figura 3 apresenta os resultados referentes à distribuição de pontuações obtidas no diagnóstico.

**Figura 3.** Intenção dos participantes de sair do CNPq (2019, N=540).

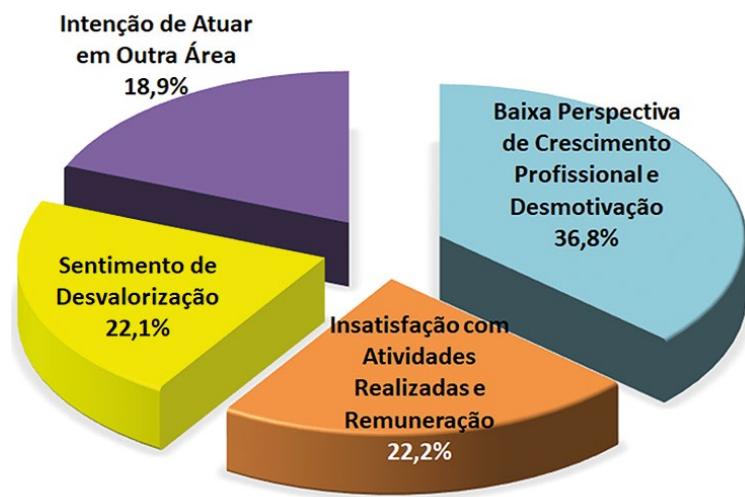


Monitoramento epidemiológico e intenção de sair do CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

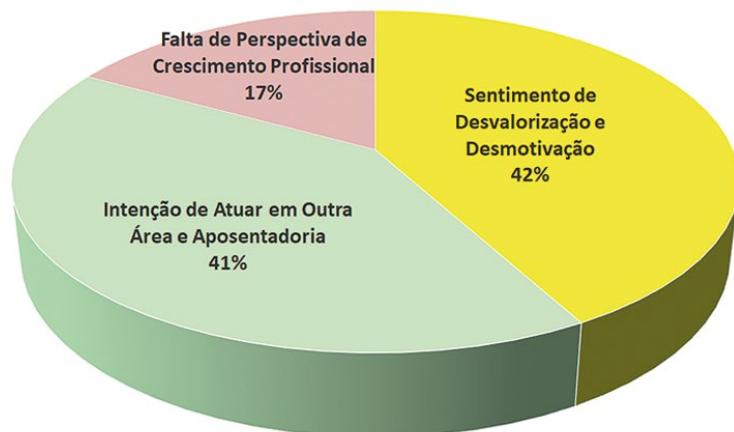
Os resultados qualitativos sobre os motivos para o desejo de sair do CNPq complementam essa análise. Os participantes que indicaram intenção de sair maior ou igual a pontuação 5 na escala psicométrica do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) foram solicitados a indicarem as principais razões para isso. A Figura 4 apresenta os resultados encontrados no diagnóstico de 2015. As porcentagens diante de cada categoria de resposta indicam o quanto o referido conteúdo representa o discurso dos participantes como um todo.

**Figura 4.** Razões para sair do CNPq (2015, N=151).



A Figura 5 apresenta os resultados de 2019.

**Figura 5.** Razões para sair do CNPq (2019, N=178).



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

Experiência Comparada 2010, 2015, 2019

## 2. O que mostra o cotejamento de resultados dos diagnósticos (2015-2019)?

Em relação ao número de **afastamentos por motivo de saúde pessoal**, a análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2019, mostra que:

- Houve uma diferença significativa no número de relatos de **afastamento do trabalho por motivo de saúde pessoal** entre 2015 e 2019 ( $p<0,05$ ). O número de afastamentos relatados foi maior em 2019. Cabe ressaltar que o trabalho e a organização não necessariamente acarretam problemas de saúde e ausência do trabalhador. Existem muitos fatores pessoais e de outras dimensões da vida que impactam a saúde e a capacidade produtiva de alguém. Porém, este **indicador epidemiológico** de QVT sempre convida gestores e equipes a uma avaliação e reflexão sobre fatores e aspectos gerenciáveis que poderiam mudar os resultados;
- Os resultados quantitativos sobre as dimensões de contexto, desgaste e afetos, bem como os resultados qualitativos sobre fontes de **bem-estar** e **mal-estar no trabalho**, também oferecem informações importantes para essa análise. Por exemplo, os afetos têm associação significativa com o afastamento do trabalho e, concomitantemente, foi observado um aumento significativo do **afeto negativo** no trabalho entre 2015 e 2019. A pontuação global de **afeto negativo**, que estava na zona de QVT satisfatória em 2015, aumentou significativamente e situou-se no estado de alerta, chamando a atenção para o crescimento da vivência de **mal-estar no trabalho**. Este dado deve ser salientado, pois, conforme apresentado no Capítulo 15, vivências duradouras de mal-estar potencializam a incidência de doenças com nexo no trabalho;
- Os dados da Previdência Social reforçam a preocupação quanto ao aumento de ocorrências de adoecimento<sup>1</sup> de trabalhadores no Bra-

Monitoramento  
epidemiológico  
e intenção de  
sair do CNPq

<sup>1</sup> Os dados obtidos referem-se a trabalhadores assegurados pelo sistema de Previdência Social. É válido ressaltar que não estão inclusos afastamentos com duração menor que 15 dias. Além disso, o dado não considera servidores públicos e trabalhadores em regime informal de trabalho.

sil com o nexo causal trabalho-adoecimento. Por exemplo, no comparativo 2015–2019, houve um crescimento de 27,5% de benefícios concedidos a trabalhadores acometidos por transtornos mentais e comportamentais relacionados diretamente ao trabalho. Este cenário reitera a importância de minimizar as fontes de **mal-estar no trabalho** e, desse modo, a criação de ambientes laborais promotores da diáde saúde-produtividade (Secretaria da Previdência, 2017, 2020); e

- O uso da informática, fator de contexto avaliado nos diagnósticos, teve também uma piora de 2015 a 2019, entrando na zona de alerta. Concomitantemente, os resultados inferenciais indicaram associação significativa do uso da informática com o afastamento por motivo de saúde. Comparando com dados nacionais, observa-se um aumento de 12% nos casos de concessão de benefícios para trabalhadores acometidos de Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo<sup>2</sup> (CID XIII) entre os anos de 2015–2019. Somente no ano de 2019, 463.284 novos benefícios foram concedidos a trabalhadores devido a esta doença. Destes, 9% apresentou uma relação direta com o trabalho (Secretaria da Previdência, 2017, 2020). Portanto, uma avaliação ampla de todos os resultados dos diagnósticos permite inferir que o contexto de trabalho também contribui para a ocorrência dos afastamentos.

Em relação à **intenção de sair do CNPq**, a análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2019, mostra que:

- Houve um aumento significativo na média geral em 2019, indicando maior intenção de sair da organização ( $p<0,05$ ). A distribuição das pontuações seguiu a mesma tendência e o total de respondentes com intenção moderada a alta de sair do CNPq passou de 35,8%, em 2015, para 38,3%, em 2019. Vale destacar que a dispersão das pontuações na escala psicométrica e os desvios padrões obtidos indicam que há heterogeneidade nas avaliações dos respondentes. Os resultados inferenciais e os resultados qualitativos sobre os motivos para querer deixar o CNPq auxiliam a entender essa dispersão;

2 Pesquisas apontam que doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo são de maior recorrência nos trabalhadores com postos de trabalho informatizados (Costa & Nascimento, 2007; Ramos *et al.*, 2011).

- Obviamente, o desejo de deixar o emprego e uma organização depende de muitos fatores pessoais, familiares e sociais. Mas os resultados inferenciais do diagnóstico de 2019 ajudam a compreender aspectos do trabalho e da organização que também impactam esse **indicador comportamental** no CNPq. Todos os fatores de contexto e as vivências de afeto e **desgaste** apresentaram correlação significativa com a intenção de deixar o CNPq. Quanto mais negativa é a avaliação, maiores são o **afeto negativo** e o **desgaste**, e quanto menor é o **afeto positivo**, maior também é a intenção de sair. As práticas de **reconhecimento e crescimento** e os afetos positivo e negativo, por sua vez, apresentaram correlação moderada com a intenção de sair e foram os aspectos que mais fortemente se associaram a esse **indicador comportamental**;
- Sobre as razões para sair do CNPq, no diagnóstico de 2019, elas se agruparam em três categorias: sentimentos de desvalorização e desmotivação, intenção de atuar em outra área e aposentadoria e falta de perspectiva de **crescimento profissional**. A última dimensão corrobora o resultado mediano ( $M = 4,87$ ) obtido no item “O CNPQ oferece oportunidade de **crescimento profissional**”. Em comparação com o resultado de 2015, aspectos relacionados à valorização, ao crescimento e à intenção de atuar em outra área continuam sendo as variáveis centrais para explicar as atitudes dos respondentes. A remuneração deixou de ser um fator evocado pelos trabalhadores e aproximação da aposentadoria foi evidenciada; e
- Tais resultados são compatíveis com aqueles inferenciais e indicam antecedentes tanto pessoais quanto organizacionais para a explicação do fenômeno em questão. Embora algumas variáveis escapem do controle dos gestores, como a aproximação da aposentadoria, existem aspectos do contexto que são gerenciáveis, como os sentimentos de desvalorização e desmotivação, caso o CNPq queira manter e investir nos seus talentosos profissionais.

Monitoramento  
epidemiológico  
e intenção de  
sair do CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

### **3. O que diz a literatura científica sobre os indicadores epidemiológicos e a intenção de sair da organização?**

A revisão da literatura científica fornece subsídios para a discussão e interpretação dos resultados encontrados no CNPq:

- Sobre os afastamentos por motivo de saúde, é impossível e errôneo afirmar que os afastamentos relatados sejam causados exclusivamente pelo contexto de trabalho. Por outro lado, existem dados consistentes na literatura científica relacionando variáveis do contexto, como **organização do trabalho** e **práticas de gestão**, com a saúde do trabalhador (OIT, 2016; Cavalheiro & Tolfo, 2011; Codo & Sampaio, 1995; Ferreira, 2017). As correlações significativas encontradas no diagnóstico de 2019 não são originais e exclusivas;
- Em relação à **rotatividade** ou à **intenção de rotatividade**, a literatura científica demonstra que são muitas as motivações que levam o trabalhador a deixar uma organização. Os antecedentes podem ser, por exemplo, o **suporte organizacional** e do supervisor, as políticas organizacionais e os benefícios ou ter origem nas próprias necessidades do trabalhador, como motivações intrínsecas e conflitos latentes. Além disso, existem fatores mais amplos, como as oportunidades oferecidas pelo mercado e sua dinâmica de rotatividade (Agapito, Polizzi & Siqueira, 2015; Diógenes, Paschoal, Neiva & Meneses, 2016; Gamassou, 2015; Oliveira, *et al.*, 2019);
- Especificamente no serviço público brasileiro, os achados indicam que as seguintes variáveis podem ajudar a explicar a intenção de sair da organização: alinhamento entre os valores do indivíduo e os valores da organização (Cavazzotte, Araújo & Abreu, 2017), expectativas em relação à carreira e à organização (Ferreira & Neiva, 2018), remuneração (Klein & Mascarenhas, 2016), suporte organizacional voltado à ascensão, promoção e salários e **suporte organizacional** voltado à **gestão do desempenho** (Diógenes *et al.*, 2016); e
- Os resultados quantitativos (descritivos e inferenciais) e qualitativos encontrados no CNPq, tanto em relação aos afastamentos quanto em relação à intenção de sair, vão ao encontro dos achados da lite-

ratura científica. Embora o CNPq tenha características e práticas gerenciais peculiares à sua estrutura e cultura organizacional, há aspectos comuns a outras grandes organizações do setor público ou não.

#### 4. Recomendações de natureza aplicada

Os resultados obtidos por meio dos diagnósticos realizados dão subsídios para recomendações de intervenção no campo da gestão organizacional e do trabalho no CNPq, com o objetivo de promover a QVT na organização. São elas:

- O número de afastamentos e a intenção de deixar o CNPq aumentou de 2015 para 2019. Embora variáveis pessoais influenciem esses indicadores, dados da literatura científica e dos próprios diagnósticos revelam o papel de variáveis de contexto e das vivências de trabalho que podem e devem ser gerenciadas;
- Em relação ao contexto, as práticas de **reconhecimento e crescimento** e aspectos da informática, como o suporte técnico e funcionamento de aplicativos e equipamentos, devem ser alvos das intervenções. Os gestores e responsáveis pela coordenação do programa de QVT no CNPq devem se perguntar: quais ações nesse sentido, propostas em 2015, precisam ser efetivamente implementadas? Por quê? Quais mudanças ocorreram de 2015 para 2019 que não estavam previstas em 2015 e, portanto, podem ter impactado a efetividade do programa de QVT? A pontuação geral das práticas de **reconhecimento e crescimento** está na zona de QVT satisfatória, mas com ampla margem de melhoria e crescimento até chegar ao indicador de **bem-estar** intenso. O uso de informática passou para a zona de alerta e coexistência de **mal-estar** e **bem-estar**. Esses são aspectos prioritários de intervenção para continuidade do programa;
- Os afastamentos e a **intenção de sair do CNPq** são indicadores preciosos de QVT, na medida em que dão voz aos trabalhadores e ajudam a mapear como se sentem em relação ao trabalho e à organização. Eles devem ter suas causas investigadas e acompan-

Monitoramento  
epidemiológico  
e intenção de  
sair do CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

nhadas, especialmente no que concerne aos afetos no trabalho e variáveis de contexto como sistema de informática e práticas de reconhecimento;

- O monitoramento e registro adequados de indicadores perceptuais, epidemiológicos e comportamentais são fundamentais para a avaliação do grau de efetividade dos projetos e das ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq. Todos os integrantes do CNPq devem ser convidados a participarem e compartilharem informações e ideias para melhorias das práticas de gestão organizacional e do trabalho. Uma gestão baseada em evidências empíricas, como essas advindas dos diagnósticos de 2015 e 2019, permitem a promoção de diálogos a fim de reter profissionais valiosos e promover experiências satisfatórias no CNPq e, certamente, com impactos positivos para o alcance da missão organizacional do órgão de fomentar a ciência brasileira.

## Referências

- Agapito, P. R., Polizzi, F. A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, 16(6).
- Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T. (2000). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas.
- Cavalheiro, G., & Tolfo, S. R. (2011). Trabalho e depressão: um estudo com profissionais afastados do ambiente laboral. **Psico-USF**, 16(2), 241-249.
- Cavazotte, F. S. C. N., Araújo, F. F., & Abreu, A. L. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 19(64), 289-306.
- Codo, W., & Sampaio, J. J. C. O. (1995). **Sofrimento psíquico nas organizações: Saúde mental e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes.

Costa, J. K. S., & Nascimento, A. L. A. (2007). **Ergonomia para digitadores.** [http://www.wgate.com.br/conteudo/medicinaesaude/fisioterapia/variedades/ergonomia\\_jenifer/ergonomia\\_jenifer.htm](http://www.wgate.com.br/conteudo/medicinaesaude/fisioterapia/variedades/ergonomia_jenifer/ergonomia_jenifer.htm).

Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, 67(2), 147-172.

Ferreira, P. C. G., & Neiva, E. R. (2018). Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, 53(3), 366-384.

Gamassou, C. E. (2015). What drives personnel out of public organizations? **Public Organization Review**, 15(3), 383-398.

Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, 50(1), 17-39.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016). **Estres en el trabajo. Un recto colectivo.** Genebra, OIT.

Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., Assis, R. S., & Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, Satisfaction and Intention to Remain in Organizations: Individual to Contextual Predictors. **Trends in Psychology**, 27(2), 549-567.

Organización Panamericana de la Salud (OPAS , 2001). **Boletim epidemiológico.** 22(4).

Ramos, S. [et al.] (2011), Abordagem participativa e pluridisciplinar na prevenção de lesões musculo-esqueléticas, **International Journal on Working Conditions** (RICOT Journal), 1, 98-109.

Monitoramento  
epidemiológico  
e intenção de  
sair do CNPq

Tatiane Paschoal,  
Mário César Ferreira e  
Kênia da Luz Souza

Secretaria da Previdência (2017). **Anuário estatístico da previdência social.** Coordenação-Geral de Estatística, Demografia e Atuaria. <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/dados-abertos-Previdencia-social/>

Secretaria da Previdência (2020, fevereiro). **Tabelas – CID-10.** Coordenação-Geral de Estatística, Demografia e Atuária. <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/estatisticas/tabelas-cid-10/>

SMARTLAB (2020). **Frequência da afastamentos - INSS.** Observatório de saúde e segurança no trabalho. <https://smartlabbr.org/sst/localidade/5300108?dimensao=frequenciaAfastamentos>

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, 80(2), 151-165.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Capítulo 18

## Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

*Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira*

O objetivo deste capítulo é apresentar o balanço das principais ações e os desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq. Observa-se que a Instituição investe na QVT desde a década de 1990, sendo precursora de ações de promoção de bem-estar no trabalho no Setor Público brasileiro. É interessante observar que, desde o início, as ações foram planejadas e implementadas com base nas investigações/pesquisas realizadas.

A linha do tempo que apresenta a construção e consolidação da Qualidade de Vida no Trabalho, no CNPq, está representada na Figura 1.

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

**Figura 1** – Linha do Tempo – Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq.



Essa jornada teve início em 1996 com a realização da primeira pesquisa para verificar a qualidade de vida dos servidores, no que se refere aos aspectos de saúde física, emocional, satisfação profissional, vida financeira e intelectual. Os resultados desse diagnóstico embasaram a proposta de implantar o Programa de Qualidade de Vida, focado na valorização profissional dos servidores e em reflexões sobre suas atividades, seu modo de vida, suas limitações e dificuldades vivenciadas no cotidiano. Foram iniciadas as oficinas de qualidade de vida, incluindo projetos que abarcaram as saúdes física, mental, espiritual e social. As oficinas estavam associadas ao desenvolvimento de competências comportamentais e abrangiam: hidroginástica; atividade física postural; dança; coral; CNPq Instrumental; paisagismo; socialização de talentos; voluntariado; incentivando o saber; preparação para aposentadoria; arteterapia; biodança; grupos de apoio etc.

Em 2003 foi realizada uma pesquisa de clima organizacional que apontou a existência de ansiedade; depressão; falta de identificação com as tarefas; insatisfação com a estrutura do trabalho; falta de oportunidade de

crescimento e relações socioprofissionais desarmoniosas. Tais resultados motivaram a avaliação do Programa de Qualidade de Vida e a capacitação de gestores e servidores.

A adoção da abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT teve início, em 2010, com a realização da primeira edição da pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho. Em 2015, realizou-se a segunda edição da pesquisa de QVT e os resultados foram a base para a reformulação da Política e do Programa de QVT, do CNPq, viabilizada por meio da participação de servidores das diversas áreas da Instituição.

Desse trabalho, em 2015, resultou o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho com o seguinte enunciado:

“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, à valorização pessoal e ao 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.” (CNPq, 2015)

Destaca-se nesse conceito a valorização das questões referentes à acessibilidade e à inclusão. Ao longo deste capítulo serão explicitadas as ações implementadas nesse período e os desafios a serem alcançados no que tange a essas importantes questões.

O Programa de QVT foi reformulado considerando os resultados críticos da segunda edição da pesquisa de QVT, realizada em 2015. Esses resultados foram a base para a definição de quatro temáticas a serem priorizadas para a melhoria dos indicadores críticos apontados na pesquisa, quais sejam:

- 1) Organização do Trabalho e Humanização das Práticas de Gestão;
- 2) Reconhecimento e Crescimento Profissional;
- 3) Promoção da Saúde;

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

#### 4) Uso da Informática.

Essas temáticas nortearam a elaboração do Portfólio de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), publicado em 2017, com a definição de projetos contendo a descrição de objetivos, prazos, responsáveis e indicadores para verificar o alcance dos resultados dos projetos elencados.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os resultados de maior destaque nas temáticas:

<b>Quadro 1 – Resultados alcançados nas diferentes temáticas</b>			
Temática	Objetivos	Indicadores	Resultados
1- Projeto: 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.	Número de cursos realizados por ano. Número de alunos formados por ano.	01 curso em 2017. 01 curso em 2018. 01 curso em 2019. 20 alunos em 2017. 23 alunos em 2018. 13 alunos em 2019.
2- Projeto: 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 DAS1,2,3 e 4 e o da Diretoria 1.	RN publicada. Edital publicado.	RN 015/2017 Publicada. 16 Processos Seletivos Internos realizados até janeiro de 2020. Resultado atingido parcialmente com a publicação da RN 015/2017 – Processo Seletivo Interno.
2- Projeto: Desenvolvimento de Competências	Implementar a política de capacitação dos servidores, aprovada pela Comissão Interna, democratizando o acesso à pós-graduação.	Política de Capacitação implementada.	RN 018/2019 publicada.
2- Projeto: Desenvolvimento de Competências	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.	Cadastro criado.	Cadastro atualizado anualmente.
3- Projeto: Mapeamento Epidemiológico e Acompanhamento Psicosocial	Monitorar a incidência de agravos à saúde dos trabalhadores, com ênfase na participação do Exame Periódico e avaliação psicosocial, como insumo para ações em prevenção de doenças e promoção da saúde.	Relatório Epidemiológico e Psicosocial Anual.	Resultado parcial em 2019: Exames periódicos – 189 partic. Realização da Pesquisa de Saúde Mental 252 partic.

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

Experiência Comparada 2010, 2015, 2019

<b>Quadro 1</b> – Resultados alcançados nas diferentes temáticas			
Temática	Objetivos	Indicadores	Resultados
3- Projeto: 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	Quantidade de campanhas e outros eventos realizados. Quantidade de servidores e prestadores de serviço participantes.	Resultados em 2019: Campanha de Vacinação contra a gripe – 534 pessoas imunizadas. Passaporte para Saúde – 52 prestadores de serviço atendidos. Oficinas: Ginástica Localizada - 58 partic./mês Alongamento – 8 partic./mês Círculo metabólico – 24 partic./mês Dança – 10 partic./mês
4 – Projeto: 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.	Número de chamadas abertas na TI X resolvidas	Resultado parcial: Implantação do Sistema ti@tende.

Em 2017, houve a criação do Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho, instituído por meio da Portaria 046/2017, com o objetivo de gerenciar os projetos previstos no Portfólio do Programa de QVT, do CNPq. No mesmo ano, ocorreu a publicação do livro: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa.

Apesar de todos esses avanços, entende-se que há sempre oportunidades de melhoria. Nesse sentido, é interessante verificar as fontes de mal-estar no trabalho apontadas nos diagnósticos de 2010, 2015 e 2019, a fim de se propor ações que possam mitigar ou mesmo eliminar as eventuais fragilidades no campo da gestão e, desta forma, aumentar os índices de Qualidade de Vida no Trabalho, no CNPq.

Vale ressaltar que em 2010, 2015 e 2019 mais de 77% dos participantes na pesquisa, responderam à questão aberta referente à percepção de mal-estar no trabalho. Esse percentual expressa uma alta representatividade, em se tratando de pesquisa qualitativa. Da análise realizada pelo software IraMuteQ, em 2019, destacaram-se os seguintes indicadores críticos:

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

- **Gestão do Trabalho:** sobrecarga de trabalho relacionada ao uso dos sistemas de tecnologia da informação, cobrança, obediência rígida à hierarquia, não participação nas decisões;
- **Reconhecimento/Crescimento Profissional:** falta de reconhecimento (trabalho, social), falta de incentivos da chefia, falta de oportunidade de crescimento profissional.
- **Condições de Trabalho:** insatisfatório uso da informática (suporte, qualidade dos aplicativos).

Os resultados comparados no que tange ao “Uso da Informática” e às “Nossas Práticas de Gestão” veiculam uma mensagem de alerta, principalmente para dirigentes e gestores, concernente à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

É importante destacar que a forma como o trabalho é desempenhado, é influenciada não só pelas características individuais de cada trabalhador/a, mas também pela estrutura organizacional, a tecnologia existente, as condições físicas e a forma de gestão.

A informática/tecnologia deve proporcionar fácil armazenamento e recuperação dos dados/informação, a fim de facilitar a execução das atividades, bem como os serviços prestados aos usuários, evidenciando que é de suma importância que a qualidade das informações geradas e a comunicação interna sejam mais claras e mais efetivas.

As posturas gerenciais devem ser uma preocupação de todos. Por isso, é importante pensar em práticas gerenciais que promovam o melhor ambiente de trabalho. Ele deve ser favorável para que os trabalhadores desenvolvam suas atividades de forma plena, segura e saudável. Dessa forma perceberão que são valorizados e se comprometerão verdadeiramente com os resultados.

Verificando os resultados dos diagnósticos nas três edições, observa-se que houve uma estabilização referente ao fator “Reconhecimento e Oportunidade de Crescimento”.

Ao desenvolver ações e práticas desses indicadores, com o foco na QVT, se possibilitará que os trabalhadores encontrem maior engajamento, contentamento, comprometimento e bem-estar no trabalho, o que, por consequência, culminará, certamente, na maior satisfação dos usuários do sistema de ciência e tecnologia quanto aos serviços prestados pelo CNPq.

A seguir serão elencados os principais desafios referentes à Gestão do Trabalho, ao Reconhecimento e Crescimento Profissional e às Condições de Trabalho.

## 1. Desafios referentes à Gestão do Trabalho

A análise dos dados dos diagnósticos realizados em 2010, 2015 e 2019 apontou os indicadores críticos quanto à sobrecarga de trabalho relacionada ao uso dos sistemas de tecnologia de informação, cobrança, obediência rígida à hierarquia e não participação nas decisões. O contexto atual do Setor Público, caracterizado pelo aumento do número de aposentadorias e da falta de perspectivas de concurso público agravam esse quadro.

A queda da média da avaliação do fator “Nossas Práticas de Gestão” em 2019, o coloca próximo à situação limite, indicando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho, de acordo com a cartografia psicométrica.

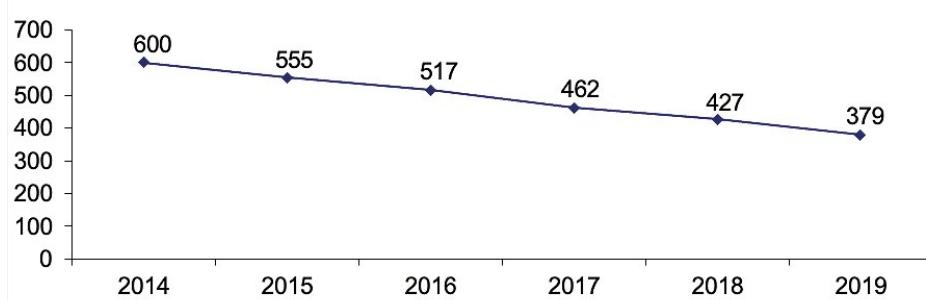
Importante observar que tais resultados são ratificados nas questões abertas, em que se destacam as queixas referentes à repetitividade nas tarefas, à falta de planejamento e de priorização de ações, ao excesso de cobrança e à necessidade de melhoria na comunicação entre chefia e equipe.

No CNPq, verifica-se uma situação crítica face à diminuição do quantitativo de servidores constatada nos últimos cinco anos, conforme demonstrado no Gráfico 1:

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

**Gráfico 1** – Efetivo de servidores no CNPq.



No quadro de pessoal há 83 mestres e 81 doutores, que representam 44% do total de 373 servidores da Instituição.

Daniel (2012) apontou a repetitividade de tarefas como fonte de mal-estar no trabalho, no CNPq: *"tarefas operacionais, informatizadas e com procedimentos repetitivos. Baixo estímulo à criatividade e à realização de um trabalho "pensante". Ritmos e controles ditados pelo sistema de informação..."*

Esses indicadores apontam para a necessidade de enriquecer as tarefas e considerar a participação dos servidores na tomada de decisões, a fim de se promover o reconhecimento e o bem-estar no trabalho.

A flexibilidade de horário foi apontada como promotora de Qualidade de Vida no Trabalho, em 2019. A implantação do Teletrabalho foi indicada como uma possibilidade de melhoria da gestão, na fala dos respondentes do Diagnóstico. Nessa linha, o estudo realizado por Andrade (2020), aponta que o Teletrabalho é fonte de bem-estar para os servidores e visto como benefício pela flexibilidade que proporciona, na percepção de gestores de instituições públicas brasileiras. Dessa forma, sugere-se a implementação de novas modalidades de trabalho que permitam maior flexibilidade aos servidores.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

## **2. Desafios Referentes à Promoção do Reconhecimento e Crescimento Profissional**

Considerando os resultados dos “Diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho” - realizados no CNPq, em 2010, 2015 e 2019, o fator “Reconhecimento e Crescimento Profissional” apresentou uma estabilização em relação a 2015.

Ao analisar as principais intenções para sair do emprego, no CNPq, verifica-se que 42% do discurso dos respondentes refere-se ao Sentimento de Desvalorização e Desmotivação. Complementando esse quadro, a Transparência e Rotatividade na Ocupação das Chefias representaram 30,5% das sugestões dos respondentes no Diagnóstico realizado em 2015.

Estes indicadores expressam a urgência em implementar ações para valorizar os servidores e promover o crescimento profissional.

Apesar de existir a oportunidade de crescimento profissional advinda da implantação do Processo Seletivo Interno - PSI, percebe-se que o fator “Reconhecimento e Oportunidade de Crescimento” permaneceu estável em relação ao resultado de 2015, sendo que o indicador referente à “Oportunidade de Crescimento Profissional” apresentou o menor resultado, seguido do “Reconhecimento do Trabalho pela Sociedade”.

A Regulamentação Normativa do Processo Seletivo Interno, no âmbito do CNPq, efetivada em 2017, por meio da RN nº 015/2017, se deu a partir de estudos internos realizados pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos. Na ocasião, foi retratada a necessidade de se instrumentalizar a Coordenação-Geral para atender às alterações determinadas pela Medida Provisória nº 731/2016, à época, a qual dispunha sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança, denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo, a qual estabelecia que os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deveriam:

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

" I - definir os requisitos mínimos do perfil profissional dos ocupantes das FCPE e de DAS para as funções comissionadas e os cargos em comissão alocados na estrutura do órgão ou da entidade;

II - incluir em seus planos de capacitação ações destinados à habilitação de seus servidores para o exercício das FCPE e para a ocupação de cargos em comissão do Grupo DAS, com base no perfil profissional e nas competências desejados e compatíveis com a responsabilidade e complexidade inerente à função ou ao cargo; e

III - estabelecer programa de desenvolvimento gerencial para os ocupantes das FCPE e de cargos em comissão do Grupo DAS."

A proposta de normatização do PSI foi fundamentada em três pilares oriundos dos diagnósticos sobre as principais demandas dos servidores para incremento da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, no CNPq, quais sejam: Processo Seletivo Interno para escolha de ocupantes de cargos de gestão por mérito e interesse institucional; Capacitação adequada aos gestores; e Rotatividade dos cargos ocupados.

Nesse sentido, a implementação do PSI visou não só atender à legislação vigente, como acolher o anseio da casa para que os cargos e as funções comissionadas fossem ocupados por servidores escolhidos a partir de Processo Seletivo Interno isonômico e objetivo, no intuito de promover o mérito profissional para o exercício de cargos e funções.

Além disso, ressalta-se que a escolha de gestores para cargos-chaves por meio de seleção interna tem embasamento nas melhores práticas do Serviço Público Federal, uma medida que viabiliza o exercício imparcial das atividades inerentes ao cargo, culminando com o fortalecimento institucional.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

O principal objetivo do PSI é possibilitar e uniformizar o acesso dos servidores de perfis gerenciais aos cargos propostos, além de promover a capacitação gerencial e a qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

O Processo Seletivo Interno é uma ferramenta eficaz na gestão de pessoas, no âmbito do CNPq, que vem produzindo resultados positivos por

meio: i) do reconhecimento profissional dos servidores; ii) do incentivo à capacitação de futuros talentos da Instituição; iii) e do favorecimento do mérito para o desempenho de atividades de gestão, promovendo a Qualidade de Vida no Trabalho e o fortalecimento institucional.

Os quadros, a seguir, apresentam um balanço a respeito dos Cargos e Funções ocupados via Processo Seletivo Interno, entre dezembro de 2017 e janeiro de 2020.

<b>Quadro 2.</b> Cargos e Funções Comissionadas ocupados por PSI			
	Área	Unidade	Data
1	CGERH	DGTI	25/10/2017
2	COPES	DCOI	06/11/2017
3	COEIN	PRE	02/01/2018
4	CODIN	PRE	29/05/2018
5	SESPI	DCOI	02/02/2018
6	SECAC	DGTI	23/04/2018
7	SEPAS	DGTI	05/07/2018
8	COGEC	DABS	18/07/2018
9	SEGED	DGTI	17/08/2018
10	COSAU	DABS	11/09/2018
11	COAGR	DABS	20/11/2018
12	COETP	DGTI	31/05/2019
13	COCEX	DEHS	28/08/2019
14	SEPFT	DGTI	04/10/2019
15	COEBP	DGTI	13/12/2019
16	COPQV	DGTI	20/12/2019

<b>Quadro 3.</b> Cargos e Funções Comissionadas com ocupação por indicação direta				
	Área	Unidade	Data	Observação
1	COPLE	PRE	19/10/2018	Não houve candidato selecionado
2	SESIE	PRE	24/10/2018	Não houve candidatos inscritos
3	SELIC	DGTI	16/10/2019	Não houve PSI
4	CGETI	DGTI	03/01/2020	Não houve PSI

Fonte SECAC/COCGC/CGERH 2020

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

- 80% dos Cargos e Funções Comissionadas vagos, no período de dezembro de 2017 a janeiro de 2020, foram ocupados **por meio de PSI**; e
- 20% dos Cargos e Funções Comissionadas vagos, no período de dezembro de 2017 a janeiro de 2020, foram ocupados por meio de **indicação direta**.

Apesar de 80% dos Cargos e das Funções Comissionados terem sido preenchidos via PSI, os resultados do diagnóstico apontam para a necessidade de maior investigação para verificar as raízes da percepção de falta de reconhecimento e oportunidade de crescimento, além da necessidade de revisão da norma que regulamenta o Processo Seletivo Interno.

Com o agravamento da redução de quadro de pessoal, a mobilidade interna e externa ficou bem mais restrita no CNPq. Uma outra hipótese é que a dificuldade de mobilidade poderia afetar os resultados do fator “Reconhecimento e Oportunidade de Crescimento”.

Nesse sentido, propõe-se a revisão da norma que trata da remoção e movimentação interna dos servidores.

Adicionalmente, os resultados das três edições apontam indicadores críticos relativos ao tratamento dos prestadores de serviço. Portanto, são apresentados a seguir os desafios postos para melhorar tais indicadores que entende-se estar alinhados à promoção do Reconhecimento.

O tratamento diferenciado entre servidores e prestadores de serviço aparece como fonte de mal-estar no trabalho desde o Diagnóstico de 2010.

Há questões legais que limitam as ações a serem promovidas para os prestadores de serviço, como por exemplo, a capacitação. Nesse caso, sugere-se que a elaboração dos editais para contratação contemplem a necessidade de a empresa contratada investir na capacitação dos trabalhadores.

Segundo a análise dos dados dos diagnósticos de QVT, o tratamento diferenciado entre servidores e prestadores de serviço refere-se à falta de respeito e de reconhecimento.

Urge implementar ações de capacitação de gestores e servidores com vistas a mitigar tais comportamentos. Nesse sentido, cabe à Administração Superior combater esse tipo de postura, em parceria com a Comissão de Ética, bem como promover um ambiente saudável para todos e a conscientização para a importância da expressão de comportamentos de urbanidade, respeito e reconhecimento dos prestadores de serviço, trabalhadores essenciais ao cumprimento da missão institucional.

### **3. Desafios referentes às Condições de Trabalho - Tecnologia da Informação (TI)**

Na pesquisa realizada com os agentes públicos do CNPq, um dos quesitos mensurados foi o Uso da Informática no Contexto do Trabalho e de que forma esses agentes se sentem no trabalho quando perguntados sobre a Tecnologia da Informação.

Vale ressaltar que 25% do discurso gerado indica o sistema de informática como fonte de mal-estar no trabalho. As principais queixas dizem respeito ao sistema não funcionar adequadamente, além dos erros constatados na Plataforma Integrada Carlos Chagas (PICC) e os prazos curtos para o término de tarefas, o que sobrecarrega o agente devido às repetitivas tarefas a serem executadas. Além disso, foi indicada a necessidade de desenvolver novos sistemas mais atualizados de acordo com a necessidade dos usuários internos e externos ao CNPq.

Muitos são os desafios a serem enfrentados pela TI, entre eles:

- Melhoria dos sistemas de informática internos do CNPq;
- Aumento de número de técnicos capacitados para atender às demandas dos agentes do CNPq; e
- Melhoria dos softwares possibilitando, assim, uma atualização com a real necessidade dos usuários internos e externos.

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

Enfim, esses são alguns exemplos da gama de desafios que o corpo gestor de informática tem para resolver. É de extrema importância que esses itens sejam atendidos no CNPq.

Daniel (2012) recomenda que:

[...] a otimização do sistema de informações poderá gerar mais tempo da jornada de trabalho para a produção qualitativa, cabendo também a estruturação de ações de acompanhamento e sumarização dos resultados dos projetos, fornecendo ao órgão uma avaliação dos resultados efetivos dos investimentos.

Considerando a importância dos temas referentes à inclusão e à ética para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, no CNPq, serão elencados, a seguir, as ações e desafios referentes a essas questões.

#### **4. Desafios Relativos à Acessibilidade**

A acessibilidade é um princípio em destaque adotado no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho na reformulação da política de QVT, da Instituição. Nesse sentido, diversas coordenações do CNPq têm reunido esforços visando à promoção de acessibilidade e à redução de barreiras às pessoas com deficiência. No campo de atuação da Coordenação de Comunicação Social (COCOM), destacam-se as seguintes iniciativas:

- Inclusão de legenda nas fotos publicadas em matérias do Portal do CNPq;
- Reprodução, no corpo do e-mail, de informes contidos em imagens;
- Avaliação quanto à acessibilidade dos canais de comunicação (site, Plataforma Lattes, Sistema Eletrônico de Informação e Ponto Eletrônico); e
- Contribuição ao desenvolvimento dos profissionais que integram o quadro funcional do CNPq, por meio de incentivo a campanhas internas de conscientização quanto aos direitos das pessoas com deficiência.

Outrossim, a COCOM, junto ao Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho (CGPQVT) e ao Serviço de Capacitação Institucional (SECIN), realizou eventos em consonância com os princípios e as obrigações preconizados na Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e na Lei nº 13.146/15, tais como:

- Dia Internacional das Pessoas com Deficiência, em 2016

(<https://twitter.com/i/web/status/804664441669292034>) ;

Dia do Cego, em 2017, com palestra da então coordenadora de formação da Câmara dos Deputados, sobre Qualidade de Vida no Trabalho e pessoas com deficiência; e

- Dia Nacional de Luta das Pessoas Com Deficiência, em 2018

([https://twitter.com/CNPq\\_Oficial/status/1043216245468934146](https://twitter.com/CNPq_Oficial/status/1043216245468934146)) .

Mencionamos, ainda, outras ações institucionais que promoveram acessibilidade para além do CNPq:

- Realização, pela primeira vez na história do CNPq, de um estande acessível durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia de 2017, em Brasília, no qual havia a audiodescrição de uma exposição montada e distribuição de CD com folder em formato PDF acessível;
- Construção de um portal mais acessível na internet;
- Instalação de sinalização em braile nas placas de identificação do Edifício Sede do CNPq.

Sabemos que muito ainda precisa ser feito, sobretudo no tocante à normatização interna. Entretanto, reconhecemos a importância das ações supracitadas que conferem visibilidade institucional aos aspectos concernentes às pessoas com deficiência.

Como próximos desafios, vislumbramos contribuir às seguintes ações, consonantes à legislação vigente:

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira

- Maior adequação das plataformas geridas pelo CNPq aos padrões de acessibilidade web;
- Criação da aba de pessoas com deficiência no Currículo Lattes;
- Publicação, pelo CNPq, de editais/chamadas que incorporem a obrigatoriedade de agentes e instituições entregarem produtos/serviços acessíveis.

## 5. Desafios Referentes à Ética

A Ética é um dos alicerces para a construção do bem-estar no ambiente organizacional.

A qualidade de vida dos agentes públicos no trabalho é perpassada pela cultura ética. Esta dialoga com a Qualidade de Vida no Trabalho na medida em que a conduta do agente público está diretamente ligada ao que é explícito na gestão das instituições – as normas, as diretrizes e as práticas – e ao que é tácito – as experiências, os relacionamentos e o aprendizado organizacional. Desse modo, a cultura ética permeia o cotidiano profissional e as relações interpessoais e contribui para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho ao proporcionar valores, tais como: bem público, respeito ao outro, observância das normas, dentre outros. A Ética é um dever de todos e sua promoção é transversal, já que perpassa todos os setores e atores de uma organização.

A estrutura de normas, leis e decretos vigentes que tratam da conduta do agente público é bastante vasta. O Código de Conduta da Alta Administração Federal (2013) é, atualmente, o principal instrumento vigente indicado para orientar a conduta do agente público. Destaca-se que grande parte das atuais questões éticas surgem na chamada “zona cinzenta”, reconhecida nesse Código como aquela que separa o interesse público do interesse individual, particular. Essas ações costumam não caracterizar o descumprimento de uma norma específica, mas, sim, um desvio de conduta ética.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

Assim sendo, buscando minimizar os riscos relativos ao desvios de conduta ética dentro da Instituição, um dos desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no CNPq, é a promoção da cultura ética organizacional. Este desafio só pode ser enfrentado por meio da educação continuada em Ética, cujas práticas não se limitem à teoria ou reflexões abstratas. O entendimento sobre a Ética deve estar refletido nos comportamentos, palavras e até mesmo nos normativos que dão sustentação à Instituição. A educação continuada deve ser capaz de suprir lacunas de formação e dúvidas dos agentes públicos, bem como ser integrada à legislação vigente sobre o tema.

A Ética e a Qualidade de Vida no Trabalho estão inter-relacionadas. Esta é uma parceria a ser fortalecida, cabendo à alta direção agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais, por interferir, também, no desempenho organizacional. Isso pode elevar o nível de satisfação dos servidores/colaboradores com reflexos sobre o trabalho de cada um e, assim, melhorar o desempenho de todos.

## Referências

Andrade, L. L. S (2020). **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, Brasília.

Daniel, J.B (2012). **É-feto de coisas burocráticas: Impactos da Organização do Trabalho à Qualidade de Vida no Trabalho num Órgão Público Federal.** Dissertação (Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Brasília.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **CÓDIGO DE CONDUTA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: Normas Complementares e Legislação Correlata.** 5 ed. Brasília: Comissão de Ética Pública, 2013. 175 p. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/codigos/codi\\_conduta/cod\\_conduta.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm)>. Acesso em: 17 fev. 2020

Balanço das principais ações e desafios para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no CNPq

Ana Cláudia de Souza Mota, Ilíada Muniz Lima, Jomar Alace Santana, Liliane Vieira Moraes, Maria Aparecida de Carvalho Correia, Marianne Santos Coelho Fernandes, Marlon José de Lima e Tânia Gomes Figueira



# Apêndice



# Apêndice

## Ética e Qualidade Vida no Trabalho

*Betina Stefanello Lima, Jomar Alace Santana, Leonara de Oliveira Rocha*

No âmbito da Administração Pública brasileira cabe às comissões de ética, entre outras, as funções educativa, consultiva, preventiva e conciliadora. Para planejar suas ações, a Comissão de Ética do CNPq elaborou seu plano de trabalho para o período 2017 a 2020, no qual se propôs elaborar um diagnóstico da compreensão sobre ética pelos agentes públicos do CNPq.

Durante os preparativos para a terceira edição do Inventário de Qualidade Vida no Trabalho, a Comissão de Ética do CNPq encontrou a oportunidade de executar esse diagnóstico. Os membros procuraram o Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho e propuseram que no instrumento de coleta de informações da edição de 2019 houvesse questões específicas voltadas para o tema ética. A iniciativa foi prontamente acolhida pelo Comitê, bem como pela equipe acadêmica do projeto.

A escolha do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho reuniu algumas características técnicas que justificavam a sua escolha como instrumento para a aplicação do diagnóstico. Em primeiro lugar, é um instrumento já validado cientificamente. Ele foi aplicado em outras edições no CNPq e, também, em outras instituições. Em função disso também tem a representatividade amostral que, sempre que possível, é desejável. Outra justificativa é a necessária parceria da Comissão de Ética com outras instâncias do CNPq. A promoção da ética em qualquer instituição não pode ser a incumbência de apenas um setor ou instância. Outrossim deve permear todos os setores e o Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como a Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGERH), que são instâncias com missões institucionais que as

aproximam da Comissão de Ética. O fato de os membros da Comissão de Ética não terem dedicação exclusiva e essa instância não ter orçamento próprio para suas ações também impelem a necessidade de parcerias.

Como tratou-se de acrescentar questões em instrumento já consolidado e extenso, tais questões da parte da Comissão de Ética deveriam ser restrito para não comprometer o foco original. Ademais, procurou-se elaborar questões que não destoassem do formato psicométrico original do questionário já pronto e dessem fluidez de entendimento ao respondente. Desse modo, foram elaboradas três frases para que o respondente se posicionasse quanto a sua concordância numa escala de 0 a 10, onde 0 significava discordo totalmente e 10 significava concordo totalmente, de acordo com o formato implementado na maior parte do questionário. Por fim, uma questão aberta.

O Quadro 1 mostra as questões elaboradas e suas respectivas notas médias na escala de concordância.

<b>Quadro 1.</b> Afirmativas sobre ética, média das respostas e desvio padrão		
Frases	Média	Desvio padrão
"Trabalho em um ambiente onde ética é um valor praticado."	7,2	2,7
"Tenho praticado ações de promoção da ética no contexto do CNPq."	6,7	3,0
"Tenho conhecimentos de como agir em casos de desrespeito à ética."	6,9	2,9

Lembrando, conforme cartografia apresentada no capítulo 1, os parâmetros básicos de interpretação dos resultados do diagnóstico: as médias situadas entre 0 e 3,9 indicam avaliação QVT insatisfatória, de 4 a 5,9 QVT mediana (zona de transição) e de 6 a 10 resultado QVT satisfatória. Para as três frases avaliadas, registrou-se percepção mais positiva (Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória) com destaque para a frase "Trabalho em um ambiente onde a ética é um valor praticado", cuja média das respostas foi de 7,2.

Já a questão aberta foi: "O que você gostaria de saber sobre a ética no trabalho?" houveram 246 respostas, que foram sistematizadas de acordo com o Quadro 2.

**Quadro 2.** Categorias de agregação das respostas da questão “O que você gostaria de saber sobre ética no trabalho?” e respectivo percentual

Questões	Percentual
Como agir diante de práticas antiéticas	47%
Sugestões de medidas para promoção da ética	29%
Obter conhecimento sobre ética	24%

A questão que agregou respostas mais semelhantes foi “Como agir diante de práticas antiéticas” com 47% dos comentários. As respostas expressam um maior desejo por parte dos agentes públicos do CNPq de conhecimentos mais práticos/aplicados que possam ser utilizados no dia a dia diante de ações que suscitem a necessidade de tomada de decisão em face de conflito ético. A segunda questão mais citada sugeriu medidas para a promoção da ética, compilando 29% das respostas, e o terceiro conjunto de respostas abarcou conhecimentos mais amplos sobre o tema, ficando com os 24% restantes.

O Quadro 3 ilustra as respostas mais frequentes mencionadas.

**Quadro 3.** Resultados das respostas à questão “O que você gostaria de saber sobre ética no trabalho?”

Aspectos evocados	Resultados
Como agir diante de práticas antiéticas	Como agir com pessoas que não são éticas no trabalho e ultrapassam limites, sejam chefes, sejam subordinados?
	Como devo proceder com as injustiças e perseguições?
	Como agir em situações de abuso de autoridade?
	Como agir em casos de desrespeito de colegas de trabalho em relação a cumprir o seu papel de servidor?
	O que devo fazer quando sei que um colega está agindo errado?
Sugestões de medidas para promoção da ética	Capacitações mais pragmáticas envolvendo conduta, atendimento ao público, processos e responsáveis dentro do CNPq e da administração pública.
	Ética deveria ser dada às camadas superiores do funcionalismo público, não me refiro ao CNPq ou MCTIC.
	As medidas impostas são pouco práticas ou transparentes, desacreditando o seu acionamento.
	Ver as normas sendo cumpridas independente de posição.

<b>Quadro 3.</b> Resultados das respostas à questão “O que você gostaria de saber sobre ética no trabalho?”	
<b>Aspectos evocados</b>	<b>Resultados</b>
Obter conhecimento sobre ética	Gostaria de saber mais sobre o assunto, ainda fico meio perdida sobre ética no trabalho.
	Gostaria de saber sobre o desenvolvimento de um protocolo de ações para atuar nos casos de assédio.
	Não entendo muito sobre esse assunto, sei que é mais o respeito entre os colegas de trabalho.
	Gostaria de saber qual a dificuldade de se pôr em prática a ética e o respeito no trabalho.
	Gostaria de saber por que os servidores escalados para compor a Comissão de Ética não possuem dedicação exclusiva durante o mandato, justamente para dar maior celeridade aos processos, em especial, aqueles que resultaram em PAD.

Considerando uma interpretação conjunta dos resultados percebe-se que, apesar da avaliação positiva dos agentes públicos do CNPq quanto ao ambiente ético, há potencial e campo para se fomentar ainda mais essa cultura, de modo a ampliar o reconhecimento deste Conselho como uma instituição ética. Um passo importante para isso, que também foi apontado no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, é a capacitação e a educação continuada sobre o assunto, em especial, de modo aplicado ao cotidiano do trabalho e do CNPq.

A elaboração e a aplicação das questões corresponderam às expectativas da Comissão de Ética do CNPq de conhecer de modo mais aprofundado a percepção dos agentes públicos sobre ética. As informações levantadas subsidiarão a Comissão em seu planejamento e na sua atuação nos próximos anos. Caso haja uma nova edição do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho, nossa expectativa é dar continuidade à parceria com a repetição das questões e, ainda, elaborar novas questões. Isto possibilitará subsidiar, por meio de um instrumento qualificado, o levantamento de informações sobre a percepção dos agentes públicos do CNPq sobre o tema “ética”, questão crucial e importante para a efetiva promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do CNPq.

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# Índice remissivo

- Acessibilidade 203, 237, 248, 249, 250, 270  
Acidentes 25, 41, 143, 147, 163, 172, 180, 193, 195, 196, 233  
Adoecimento 68, 84, 89, 98, 109, 116, 117, 143, 145, 146, 147, 149, 163, 172, 175, 180, 195, 196, 208, 228  
Afeto negativo 55, 63, 90, 112, 125, 151, 153, 154, 156, 157, 158, 227, 229  
Afeto positivo 55, 63, 90, 112, 125, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 186, 229  
Agenda 25, 26, 115, 146, 188, 189, 201, 220  
Almirante Álvaro Alberto da Motta e Silva 19  
Ambiente de trabalho 7, 69, 95, 107, 109, 112, 167, 169, 170, 171, 182, 183, 197, 199, 212, 240  
Ambiente físico 87, 92, 145, 198, 206  
Ambientes laborais 205, 228  
Aplicativos 63, 95  
Arquitetura 14  
Banco público 205  
Bem-estar nas organizações 92, 151  
Bem-estar no trabalho 54, 56, 57, 63, 113, 118, 125, 151, 160, 164, 172, 177, 178, 179  
Bem-estar organizacional 91, 178  
Burnout 118, 144, 148, 150, 156, 157, 160, 161, 177  
C&T 20, 21, 266, 267, 269, 271  
Cadeiras 168, 198, 199, 203, 207  
Carpetes 205  
CGCHS 17, 47  
Chefe(s) 114, 126, 205, 257, 272  
Chefia(s) 55, 63, 106, 109, 110, 112, 114, 124, 133, 134, 168, 169, 173, 182, 183, 184, 185, 197, 199, 200, 202, 205, 206, 207, 212, 215, 216, 238, 240, 241, 243, 264  
Civilidade 203  
Cobrança 63, 104, 105, 106, 107, 145, 202, 240, 241,  
Colaboradores 6, 7, 15, 16, 17, 98, 116, 128, 133, 136, 163, 170, 185, 187, 198, 200, 203, 216, 217, 251  
Coletividade 205  
Comissão de Ética 17, 247, 251, 255, 256, 258, 267, 269, 270  
Comunicação 38, 57, 63, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 127, 127, 128, 136, 157, 175, 189, 199, 202, 206, 217, 218, 240, 241, 248  
Concepção 62, 67, 137, 164, 174, 206  
Condicionantes sociais 20  
Condições de trabalho 55, 63, 64, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93  
Condições físicas 77, 87, 91, 92, 205, 240  
Condutas 141, 203, 207, 224  
Contexto educacional 205  
Contexto organizacional 54, 55, 58, 64, 89, 95, 111, 123, 132, 134, 151, 157, 164, 177, 178, 179, 188, 194, 195  
Cooperação 39, 57, 110, 115, 133, 136, 173, 207  
Corporações 204, 206

- Crescimento profissional 14, 54, 55, 63, 66, 82, 106, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 164  
Cultura organizacional 55, 57, 171, 179, 195, 205, 208, 231, 264  
Custo humano do trabalho 55, 56, 58, 67, 106, 135, 140, 146, 147, 148, 179, 190, 195, 196, 208  
Desempenho 87, 92, 100, 126, 135, 147, 156, 157, 158, 159, 167, 179, 180, 182, 187, 188, 190, 198, 224, 230, 245, 251  
Desenvolvimento econômico 20, 21, 22  
Desenvolvimento pessoal 53, 164, 171, 207  
Deslocamento 56, 202, 203  
Desorganização 109, 202  
Desvalorização 198, 199, 200, 201, 202, 229, 243  
Diretoria Executiva 7, 47  
Discriminação 167, 203, 205, 215, 216  
Discurso(s) 14, 166, 182, 185, 197, 202, 215, 218, 219, 226, 243, 247  
Doenças 25, 26, 28, 29, 40, 44, 46, 135, 144, 193, 204, 223, 272, EAA\_QVT 13, 53, 62, 69, 163, 177, 178, 194, 213, 219  
Efetividade 80, 92, 111, 116, 123, 127, 147, 189, 207, 231, 232  
Eficiência do trabalho 193  
Embrapa 20, 24, 32  
Emoções 55, 63, 114, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 172, 177, 178, 194  
Engajamento no trabalho 187  
Envolvimento 83, 187, 193, 201, 215, 221  
Equipamentos 87, 92, 97, 174, 198, 203, 207, 231  
Equipe(s) 24, 47, 48, 59, 66, 67, 75, 77, 83, 92, 116, 121, 127, 146, 158, 169, 173, 182, 183, 184, 199, 202, 206, 217, 220, 241, 255  
Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho  
ErgoPublic 13, 53, 54, 61, 70, 76, 263, 264, 265  
Erro(s) 195, 198, 201, 203, 230, 247  
Esgotamento 55, 143, 145, 177  
Espaço físico 55, 63, 89, 167, 198, 203  
Espaços públicos 205, 209  
Estilo 57, 95, 106, 113, 114, 118, 197, 202, 206  
Estratégias de mediação 56, 67, 106, 141, 179, 195, 196  
Estresse(s) 113, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 156, 170, 172, 177, 212, 223  
Eurico Gaspar Dutra 19  
Experiências positivas 177, 188, 189  
Falta de reconhecimento 126, 145, 197, 202, 205, 240, 246  
Felicidade no trabalho 101, 126, 161, 187, 191  
Fiocruz 20, 26, 29, 50, 174  
Fofocas 205  
Formação de pessoal 21  
Gestão 31, 32, 34, 50, 53, 54, 55, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 80, 81, 83, 85, 91, 92, 94, 98, 103, 107, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 141, 145, 146, 147, 149, 155  
Gestão da mudança 187  
Gestão deficiente 199, 200, 201, 202  
Gestão do desempenho 157, 158, 187  
Gestão organizacional 53, 66, 164, 171, 179, 195, 231, 232, 237  
Graduação 21, 129  
Habilidades básicas 21

Hardware 198, 203  
Hostilidade 205  
Humores 55, 63, 114, 151, 154, 155, 156, 158, 178, 179, 194  
Incidentes 180, 196  
Indivíduo(s) 57, 58, 66, 125, 158, 169, 178, 194, 205, 230  
Inovação 14, 19, 20, 30, 43, 44, 57, 100, 146, 182, 217  
Instituição 6, 7, 42, 46, 69, 75, 76, 94, 116, 124, 127, 145, 164, 169, 201, 207, 215, 216, 235, 237, 238, 242, 245, 248, 251, 255, 258, 270  
Instituto de Psicologia 7, 13, 53, 263, 265  
Intensificação 100, 135, 205  
Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho 14, 60, 61, 62, 68, 69  
Investimento público 7  
Jeitinho 57, 197, 203  
Jogo de empurra 197, 202  
Liberdade 55, 57, 63, 110, 113, 133, 166, 183, 205, 216  
Localização do prédio 200  
Mal-estar no trabalho 57, 58, 68, 82, 99, 103, 107, 113, 127, 135, 143, 155, 159, 164, 174, 177, 188, 272, 193-209, 223, 227, 228, 246, 247  
Mal-estar psíquico 193, 209  
Mau humor 200, 203  
Mesas 203, 207, 216  
Metas 7, 25, 27, 113, 128, 131, 144, 146, 147, 168, 169, 172, 173, 180, 189, 193, 205, 206  
Nação soberana 6  
Narcísica 205, 209  
Ônibus 199  
Ordem econômica mundial 21  
Organização do trabalho 14, 55, 63, 64, 66, 79, 80, 83, 91, 103-107, 131, 145, 146, 186, 188, 206, 230, 237, 251  
P&D 20, 21, 35  
Pandemia 7, 44  
Parâmetros 103, 189, 207, 216, 256  
Pares 55, 109, 110, 207  
Participação 55, 61, 62, 63, 65, 69, 70, 71, 73, 74, 101, 113, 116, 127, 132, 133, 146, 149, 172, 173, 185, 187, 189, 207, 213, 215, 218, 220, 221, 237, 238, 240 241, 242, 267  
Pesquisa básica 20  
Pesquisa científica 19  
Petrobras 20  
PIB 193  
Planejamento institucional 6  
Plano de ação 25, 42, 60, 159, 201, 202  
Poder judiciário 68, 84, 85, 91, 93, 116, 205  
Pós-graduação 19, 21, 119, 238  
Pós-pandemia 7  
Posturas 56, 139, 203, 240  
Práticas gerenciais 68, 137, 145, 206, 231, 240  
Precariedade 195, 203, 218  
Pressão 63, 104, 105, 144, 147, 168, 170, 173, 205, 216, 218  
Processo saúde-doença 204

- Produção coletiva 15  
Produtividade 99, 103, 104, 121, 133, 135, 145, 146, 156, 170, 172, 205, 206, 212, 228  
Programa de Qualidade de Vida no Trabalho 6, 7, 62, 64, 65, 67, 137, 148, 221, 232  
Psicologia organizacional 54, 187  
Queixas 202-204, 213, 218, 219, 221, 241, 247  
Realização pessoal 172, 177  
Reconhecimento e crescimento profissional 14, 55, 63, 66, 82, 106, 121-127, 166-167, 188, 203, 237, 241, 243  
Relação trabalho-saúde 14, 180, 196  
Relacionamento interpessoal 203  
Relações socioprofissionais 14, 53, 55, 63, 79, 80, 109-113, 115-117, 131, 137, 164, 167, 169, 171, 173, 179, 180, 182, 183, 185, 186, 189, 272, 203, 206, 207, 237  
Repetitividade 199, 202, 241, 242  
Representações sociais 205, 209  
Resiliência 187  
Ritmo 104, 205  
Satisfação 6, 13, 57, 67, 97, 114-116, 121, 125, 126, 130, 156, 161, 170, 179, 180, 183, 189, 207, 216, 217, 218, 220, 233, 236, 239, 241, 251  
Saúde 55-58, 66, 72, 82, 89-92, 98, 103, 109, 111-113, 116, 117, 124, 125, 130, 131, 139, 140, 143-145, 148,  
Segurança 41, 57, 87, 121, 126, 139, 145, 163, 168, 193, 234, 239,  
Prestadores de serviços 13, 74, 200  
Servidores 6, 7, 13  
Setor público 14, 53, 54, 91, 92, 109, 130, 137, 186, 206, 207, 219, 231, 235, 241,  
Sobrecarga 63, 104, 105, 157, 197, 198, 205, 207, 240, 241  
Software 170, 198, 203, 239  
Solidariedade 207  
Sonhos 19, 46  
Subjetividade 204  
Suporte organizacional 63, 93, 94, 97, 99, 100, 101, 158, 168, 169, 187, 190, 191, 207, 230, 233, 237,  
Tarefas 55-58, 77, 83, 87, 91, 92, 97, 103-105, 110, 112, 114, 115, 128, 133, 136, 139-141, 146, 158, 166, 167-169, 173, 178, 180, 187, 194, 195, 197-201, 216, 217, 236, 241, 242, 247,  
Taylorista 204  
Teclados 203, 207  
Tempo de espera 203  
Terceirizados 62, 148, 200, 203, 205, 215  
Tomada de decisões 206, 242  
Trabalho gratificante 6, 168  
Transporte público 201-203, 218, 219, 221  
Transtornos mentais 144, 193, 228  
Tratamento pessoal 203  
Trato pessoal 203  
Universidade pública 206  
Cidadãos-usuários 67  
Valores contemporâneos 7  
Valorização 6, 55, 113, 114, 126, 128, 133, 134, 136, 158, 163, 169, 173, 206, 213, 215, 216, 218, 229, 236, 237

# Organizadores/ Coautores

---



**Mário César Ferreira**, Psicólogo do trabalho e ergonomista. Professor titular no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Doutorado em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Études (EPHE, França) e Estágio Pós-doutoral em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (Université Paris 1 Sorbonne). Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). Trabalha com pesquisa-intervenção nos campos da Psicologia do Trabalho e da Ergonomia da Atividade com foco nos temas: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); trabalho e saúde. **E-mail** [ferreiramariocesar@gmail.com](mailto:ferreiramariocesar@gmail.com)

---



**Rodrigo Rezende Ferreira**, Professor adjunto no Departamento de Administração (ADM) e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / Mestrado Profissional em Administração Pública) da Universidade de Brasília (UnB). Administrador pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS, 2004). Mestre (2009) e Doutor (2014) em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela UnB. Atualmente coordenador do curso diurno de Administração da UnB. Pesquisador do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic, PSI/PSTO, UnB). Desenvolve pesquisas e tem interesse nas áreas de Aprendizagem no Trabalho, Educação Corporativa, Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho, Administração Pública, Modelagem Multinível, Método em Pesquisa Organizacional. **E-mail** [rodrigoferreira@unb.br](mailto:rodrigoferreira@unb.br)

---



**Letícia Alves Santos**, Psicóloga, doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, pela Universidade de Brasília (UnB) e mestre em Ciências do Comportamento, pela Universidade de Brasília (UnB). Pesquisadora no Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), Membro do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). É consultora em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). **E-mail:** leticia.alsan@gmail.com



**Tatiane Paschoal**, Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (2008). Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Também atua como pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes (GP2C) e do Grupo de Pesquisa em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). O interesse de pesquisa inclui os seguintes temas: práticas de gestão de pessoas em organizações públicas; impactos de novos modelos e ferramentas de gestão no setor público, qualidade de vida e bem-estar no trabalho; cultura organizacional, valores organizacionais e pessoais; motivação para o serviço público. **E-mail** tatipas@yahoo.com



**Tânia Gomes Figueira**, Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (2014), mestre em Desenvolvimento Sustentável (2005) e graduada em Engenharia Elétrica (1987) pela Universidade de Brasília - UnB. Analista em Ciência e Tecnologia no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq desde 1996, atua na chefia do Serviço de Gestão de Competências - SEGEC e coordena o Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho. Foi coordenadora-geral de Recursos Humanos do CNPq. É professora colaboradora da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Avaliadora da Revista de Administração Pública - RAP/FGV. Interesses de pesquisa: Psicologia do Trabalho e Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT. **E-mail:** taniacnpq@gmail.com

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019



**Isidro Valls de Salles**, Psicólogo (CRP-01/21032), Bacharel e Licenciado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Integrante do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) coordenado pelo Prof. Dr. Mário César Ferreira (PSTO/UnB) do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia na Universidade de Brasília (UnB).

**E-mail:** [isidrosalles@hotmail.com](mailto:isidrosalles@hotmail.com)

---



**Kênia da Luz Souza**, Psicóloga, Mestra em Psicologia do Trabalho e das Organizações (PUC-GO) e doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PG-PSTO) da Universidade de Brasília (UnB). Professora Adjunta da Universidade de Rio Verde (UniRV) e Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic, IP/Unb). Temas de interesse em pesquisa: Saúde no Trabalho, Bem-estar no Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho. **E-mail:** [keniasou@gmail.com](mailto:keniasou@gmail.com)

---



**Larissa Santos Lopes**, Graduanda em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Integrante do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) coordenado pelo Prof. Dr. Mário César Ferreira (PSTO/UnB) do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia na Universidade de Brasília (UnB). **E-mail:** [larissaunb2015@gmail.com](mailto:larissaunb2015@gmail.com)

---

# Sobre os Co-Autores CNPq

---



**Alexandre Guilherme Motta Sarmento**, Graduação, Especialização e Mestrado em Sociologia (UnB); é Doutor em Educação em Ciência (UFSM). É Analista em C&T Sênior do CNPq; Professor e Pesquisador no PPG em Educação e Ciências da UFRGS. Tem experiência na área de Sociologia, com ênfase em Sociologia da Ciência e da Tecnologia, da Educação e da Saúde; Educação em Saúde e Divulgação C&T para TI (SW e HW); Desenvolvimento em C,T&l para TI (SW e HW) e para Saúde; Gestão de C&T e Gestão de Pessoas no Serviço Público; Avaliação de Políticas Públicas principalmente Tecnologia de Informação e Comunicação (CC, ME, ID); e Cientometria. **E-mail:** [agmotta@cnpq.br](mailto:agmotta@cnpq.br)

---



**Ana Cláudia de Souza Mota**, Ecóloga por formação pela UNESP- Campus de Rio Claro, Mestre em Geologia Sedimentar e Ambiental (UFPE); Doutora em Educação em Ciências: Química da Vida, Mestre em Geologia Ambiental (UFRGS) e Especialista em Gestão Pública. Atualmente Analista em Ciência e Tecnologia do CNPq na Coordenação de Programa de Pesquisas Oceanográficas e Impactos Ambientais.-COIAM e Representante dos Servidores do Conselho Deliberativo do CNPq. **E-mail:** [ana.mota@cnpq.br](mailto:ana.mota@cnpq.br)

---

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019



**Arquimedes Belo Paiva**, Doutor em Ciências Sociais pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas da Universidade de Brasília (CEPPAC/UnB) com período sanduíche na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO México) e Mestre em Sociologia pela Universidade de Brasília. Atualmente está Coordenador do Programa de Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Integrante da Rede Brasileira de Pesquisadores Latino-americanistas e Caribbeanistas (Rede BLAC) e da Canadian Association for Latin American and Caribbean Studies (CALACS). **E-mail:** [arquimedes.paiva@cnpq.br](mailto:arquimedes.paiva@cnpq.br)

---



**Betina Stefanello Lima**, Possui graduação em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (1999), especialização em Antropologia pela Universidade Católica de Brasília (2005), mestrado em História pela Universidade de Brasília (2008), doutorado em Ciências Sociais na Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (2017). É analista em Ciência e Tecnologia do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico desde 2002, atualmente atua nos Programas de Iniciação Científica, no Programa Mulher e Ciência e na Comissão de Ética. Pesquisa principalmente nos seguintes temas: gênero, ciências e tecnologias; estudos feministas; participação das mulheres nas ciências e tecnologias, epistemologia feminista, ações afirmativas, equidade de gênero na C&T. **E-mail:** [betina.lima@cnpq.br](mailto:betina.lima@cnpq.br)

---



**Denise de Oliveira**, Graduação em Ecologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Mestrado em Geociências e Meio Ambiente pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e Doutorado em Educação em Ciências junto à Universidade Federal do Rio Grande - FURG. É Analista em Ciência e Tecnologia junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq desde 2002, atuando especialmente em ações de fomento à pesquisa em Ecologia e Biodiversidade e sua integração à educação e divulgação científica. **E-mail:** [denise.oliveira@cnpq.br](mailto:denise.oliveira@cnpq.br)



**Guilherme Galvarros Bueno Lobo Ribeiro**, Possui graduação em Ciências Biológicas pela Universidade de Brasília, mestrado e doutorado em Genética de Populações Humanas, foco populações remanescentes de quilombos. Analista em Ciência & Tecnologia Sênior do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Atual Coordenador do Programa de Pesquisa em Saúde - COSAU/CNPq. Experiência em gestão em Ciência e Tecnologia, Termos de Parceria, Convênios e outros instrumentos. **Email:** [guilherme.ribeiro@cnpq.br](mailto:guilherme.ribeiro@cnpq.br)



**Ilíada Muniz Lima**, Doutorado em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde - PPGQVS/UFRGS (2018), Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação - Universidade Católica de Brasília-UCB (2008); Especialização em Planejamento e Administração de Recursos Humanos - Fundação Getúlio Vargas-FGV (1988). Graduação em Administração - Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal - AEUDF(1982). Servidora aposentada do CNPq (2019). No período de 2002 a 2019, foi Coordenadora do Programa de Qualidade de Vida e Competências do CNPq, com o foco na humanização das relações interpessoais e sempre atuou na área de Gestão de Pessoas (1979-2019). **E-mail:** [iliada.muniz@gmail.com](mailto:iliada.muniz@gmail.com)

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019



**Jomar Alace Santana**, Formado em Ciências Sociais com ênfase em Sociologia e mestre em Demografia pela Universidade Federal de Minas Gerais, atuou como pesquisador, professor universitário e consultor. De 2006 a 2011 trabalhou na Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social. Desde 2011 é servidor público do quadro do CNPq onde atua na Coordenação do Programa de Pesquisa em Energia. Foi membro da Comissão de Ética do CNPq de 2015 a 2020, exercendo a Presidência de 2017 a 2020. **E-mail:** [jomar.santana@cnpq.br](mailto:jomar.santana@cnpq.br).

---



**José Henrique Ferreira Pinto**, Doutorado em Políticas Públicas e mestrado em Desenvolvimento de Tecnologia, Engenheiro Elétrico e Eletrônico. Analista em C&T do CNPq, atualmente é pesquisador na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Foi membro do Conselho Nacional de Informática, Diretor da Dataprev e do Conselho Estadual de Informática do PR. Participa da implantação do Laboratório Central de Nanotecnologia da UFPR (LCNano). **E-mail:** [henriquenet@gmail.com](mailto:henriquenet@gmail.com)

---



**Kristiane M. Accetti Holanda**, Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Uberlândia (1995), Mestrado em Engenharia de Estruturas pela USP/São Carlos (1998) e Doutorado em Engenharia de Estruturas pela USP/ São Carlos (2002). Atuou como professora Substituta no curso de Engenharia Civil na UFU e na UnB. Ocupa o cargo de Analista em Ciência e Tecnologia do CNPq desde 2002, sendo servidora pública concursada. No CNPq, sempre atuou na Coordenação-Geral de Engenharias do CNPq (CGECT), inicialmente como analista, depois com a função de coordenadora técnica da COENG/CGECT (2005-2011) e desde 2011 como coordenadora-geral da CGECT. **E-mail:** [kristiane.accetti@cnpq.br](mailto:kristiane.accetti@cnpq.br)

---



**Leonara de Oliveira Rocha**, Mestre em Desenvolvimento Sustentável, especialista em Valores Humanos e graduada em Administração de Empresas. É Analista em Ciência e Tecnologia do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com atuação na área internacional e integrante da Comissão de Ética. **E-mail:** [leonara.rocha@cnpq.br](mailto:leonara.rocha@cnpq.br).



**Liliane Vieira Moraes**, Possui Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Pará (2008). É Analista em Ciência e Tecnologia do CNPq (desde 2011) e membro do Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho desta instituição. Foi Técnica em Assuntos Educacionais da Defensoria Pública da União (2010-2011), e Socióloga do Ministério da Justiça (2009-2010). No mestrado, pesquisou a inserção de pessoas com deficiência em empresas privadas. No serviço público, desenvolve estudos e projetos institucionais concernentes a servidores com deficiência. É cofundadora do Movimento Visibilidade Cegos Brasil (2014) e palestrante sobre inclusão social, diversidade e acessibilidade. **Instagram e Twitter:** [@lilianevmoraes](#)



**Márcia Aparecida de Brito**, Sou graduada em Engenharia Florestal e Mestre em Ecologia e Conservação da Biodiversidade pela UFMT e Doutora em Ecologia pela UnB. Sou Analista em Ciência e Tecnologia do CNPq desde 2002, com atuação na gestão de projetos de pesquisa na área de ecologia, tais como REFLORA, Programa de Pesquisa em Biodiversidade - PPBio e o Programa de Pesquisa Ecológica de Longa Duração – PELD, no âmbito da Coordenação do Programa de Pesquisa em Gestão de Ecossistemas - COGEC/CGCTM/CNPq. **Email:** [brito.mrcia@gmail.com](mailto:brito.mrcia@gmail.com)

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019



**Maria Aparecida de Carvalho Correia**, Graduada em Direito pela Universidade Federal da Bahia (1999), possui Especialização em Direito Público pela UNIFACS (2002), Especialização em Gestão de Pessoas pela ENAP (2012) e Mestrado em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília - UniCeub (2016). Encontra-se cursando Doutorado em Educação em Ciências na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Servidora pública ocupante do cargo de Analista em C&T do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico desde 2003, no qual atua na área de gestão de pessoas, qualidade de vida e gestão de competências. **E-mail:** [maria.correia@cnpq.br](mailto:maria.correia@cnpq.br)

---



**Maria Lucilene Araújo Barros**, Graduada em Ciências Econômicas, 1987, pelo Centro Universitário de Brasília. Especialização em Inteligência Competitiva, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ. Especialização em Diplôme D'Etudes Apronfondies Scientifique Et Tec. Universite Aix-Marseille III, AIX-MARSEILLE II, França, 1999-2000. Servidora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, desde 1986, atuando na área de cooperação internacional, onde está a frente de uma das coordenações. **E-mail:** [maria.velo@cnpq.br](mailto:maria.velo@cnpq.br)

---



**Mariana Galiza de Oliveira**, Jornalista, graduada em Comunicação Social pelo Centro Universitário de Brasília (2000) e Aperfeiçoamento em Redação e Revisão de Textos pela Universidade de Brasília (2004), é servidora do CNPq desde 2003, sempre atuando na área de comunicação. Entre 2005 e 2006 foi professora de Introdução ao Jornalismo no curso de jornalismo no Centro Universitário ICESP, em Brasília. Em 2015, assumiu a Coordenação de Comunicação Social do CNPq, cargo que ocupa atualmente. **E-mail:** [mariana.oliveira@cnpq.br](mailto:mariana.oliveira@cnpq.br)

---



**Marianne Santos Coêlho Fernandes**, Especialista em Gestão Administrativa nas Organizações Públicas (UDF), graduada em Administração (FACEAS/UPIS). Atualmente, é Analista em Ciência & Tecnologia do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Brasília, DF, atuando como Chefe no Serviço de Carreira e Acompanhamento, da Coordenação de Capacitação e Carreira, da Coordenação-Geral de Recursos Humanos e vem desempenhando seu trabalho na área de Gestão de Pessoas com muita paixão, dedicação e comprometimento. **E-mail:** [marianneg12@gmail.com](mailto:marianneg12@gmail.com)



**Marlon José de Lima**, D.Sc. Engenheiro Civil pela Universidade Estadual de Goiás – UEG (1998), Mestre (2001) e Doutor em Geotecnia pela Universidade de Brasília- UnB (2004). Especialista em Gestão do Conhecimento pela Universidade Católica de Brasília - UCB (2007). Pesquisador Visitante na University of Texas at Austin (2012-2013) e University of Texas at Arlington, Texas-USA (2017/2018). Analista em Ciência Tecnologia do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq desde 2002. Coordenador do Programa de Pesquisa em Energia do CNPq no período de 2003 a 2010. Chefe de Gabinete em exercício do CNPq, de março de 2019 a junho de 2020. **E-mail** [marlon.lima@cnpq.br](mailto:marlon.lima@cnpq.br)



**Suzane M. F. de Carvalho**, Analista Pleno em Ciência e Tecnologia do CNPq desde 2006, Mestre em Botânica pela Universidade de Brasília e Doutora em Biologia Celular e Estrutural pela UNICAMP, atua na Coordenação de Apoio às Parcerias Institucionais desde abril/2019, onde é feita a gestão do Programa Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia - INCT. **E-mail** [suzane.carvalho@cnpq.br](mailto:suzane.carvalho@cnpq.br)

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

Experiência  
Comparada 2010,  
2015, 2019

# **DIAGNÓSTICO, POLÍTICA E PROGRAMA**

**DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)  
NO CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq):**

**EXPERIÊNCIA COMPARADA 2010, 2015, 2019**

**Organizadores:**

Mário César Ferreira  
Rodrigo Rezende Ferreira  
Tatiane Paschoal  
Letícia Alves Santos  
Tânia Gomes Figueira



ISBN: 978-65-00-15179-4

