



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PPG – PSTO

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

Luiza Ferreira Rezende de Medeiros

Brasília, DF  
2011



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PPG – PSTO

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

Luiza Ferreira Rezende de Medeiros

Tese apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Psicologia Social, do  
Trabalho e das Organizações, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e  
das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília, DF  
2011

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 defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Professor Doutor Mário César Ferreira (Presidente)

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

Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Camila Costa Torres (Membro)

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Professora Doutora Magda Duarte Scherer (Membro)

Departamento de Saúde Coletiva

Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Magali Costa Guimarães (Membro)

Centro Universitário de Brasília

---

Professora Doutora Kátia Barbosa Macêdo (Membro)

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

---

Professora Doutora Carla Sabrina Xavier Antloga (Suplente)

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

Universidade de Brasília

Ao meu querido filho *João Gabriel*  
em quem a vida *presenteou-me*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador professor doutor Mário César pela acolhida, pelo afeto e pela competência refletidos em valiosos ensinamentos durante todo o percurso do Doutorado.

Aos atendentes públicos municipais cuja receptividade, interesse e generosidade permitiram o desenvolvimento desta investigação. Aos demais trabalhadores da prefeitura que possibilitaram o acesso às informações e às repartições corroborando para um maior aprofundamento deste trabalho.

Sérgio, meu grande amigo, obrigada pela convivência, pelas nossas inúmeras conversas despreziosas e repletas de conteúdo *epistemeideológicos*”, sempre muito frutíferas e reveladoras de novas possibilidades. Igualmente agradeço aos meus colegas e amigos integrantes do Grupo *ErgoPublic*, ao qual eu pertença, pelo companheirismo, amizade e sugestões durante todo o percurso desta pesquisa.

Professoras Ana Magnólia e Julia Abrahão pela generosidade, afetuosidade e aprendizado.

Kátia Macedo meu agradecimento especial por ter despertado em mim a pesquisadora social que me tornei.

Meus queridos Pais e irmãos vocês são preciosos e valiosos e são grandes incentivadores da minha carreira.

Meu querido Padrinho Tio Walter agradeço pelo acolhimento amplo e irrestrito durante todo o Doutorado.

Sr. Juventino obrigada pela gentileza e presteza no vai e vem da estrada.

Rômulo minha agradável e inesperada surpresa, agradeço seu companheirismo, seu respeito e sua generosa compreensão que entremeia nossa convivência.

Aos professores que integram o programa do PSTO pela relevância dos ensinamentos e oportunidades.

Aos funcionários do PSTO pela paciência e gentileza nos serviços prestados.

À Capes, pela bolsa de Doutorado, viabilizando a minha dedicação exclusiva ao curso.

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Anexos.....	xiv
Resumo .....	xv
Abstract.....	xvi
Introdução.....	19
1. Qualidade de Vida no Trabalho de Viés Preventivo.....	30
1.1. Qualidade de Vida no Trabalho: uma Temática Relevante para o Bem-estar do Trabalhador.....	30
1.2. O Estado da Arte em Qualidade de Vida no Trabalho.....	33
1.2.1 Principais Concepções em Qualidade de Vida no Trabalho.....	34
1.3. Abordagens em Qualidade de Vida no Trabalho: da Assistência à Prevenção.....	41
1.4. QVT de Viés Preventivo: a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho - EAAQVT.....	45
2. Serviço de Atendimento ao Público.....	54
2.1. Enfoques Predominantes nos Estudos Sobre Serviço de Atendimento ao Público.....	56
2.2. O Servidor Público no Contexto do Serviço de Atendimento ao Público..	60
2.3. Serviço de Atendimento ao Público: as Artimanhas de um Discurso Simplificador.....	62
2.3.1 Modalidades de Atendimento ao Público.....	65
2.4. Atendimento ao Público com Foco no Cidadão: desdobramentos da Reforma Gerencial de 1995.....	76
2.5. Serviço de Atendimento ao Público nas Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão.....	82
3. Bem-estar e Mal-estar no Trabalho: delimitações Para um Recorte Analítico...	89
3.1. Fundamentos em Ergonomia da Atividade para uma Abordagem Preventiva de QVT.....	89
3.2. Ergonomia: uma Disciplina Amadurecida.....	90
3.3. Ergonomia da Atividade uma Abordagem Credenciada para o Estudo da QVT.....	90

3.4. Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS.....	95
3.5. Custo Humano do Trabalho.....	97
3.6. Estratégias de Mediação Individual e Coletiva - EMICs.....	99
3.7. Bem-estar e Mal-estar no Trabalho: a Perspectiva da Ergonomia da Atividade.....	100
3.8. Qualidade de Vida no Trabalho sob a Ótica dos Atendentes.....	102
4. Abordagem Metodológica.....	104
4.1. Análise Ergonômica do Trabalho – AET: percurso Metodológico.....	108
4.1.2. A Demanda.....	108
4.2. Delimitações da Coleta de Dados: instituição e Participantes.....	112
4.2.1.O Campo de Pesquisa: as Agências de Atendimento ao Público.....	112
4.2.2. Participantes: os Atendentes Públicos Municipais .....	112
4.2.3. Perfil dos Participantes da Etapa 1.....	112
4.3. Uma Primeira Fotografia : procedimentos e Instrumentos Adotados na Etapa 1, Macrodiagnóstico.....	120
4.3.1. Contatos Iniciais e Sensibilização dos Participantes.....	120
4.3.2. Instrumentos utilizados na Etapa Macrodiagnóstico.....	122
4.3.3. Tratamento dos Dados da Etapa 1: utilização das Ferramentas – <i>Software</i> SPSS e Alceste.....	133
4.4. O movimento de Zoom-in : etapa 2, Microdiagnóstico.....	138
4.4.1. A AAP investigada na AET: a AAP E .....	139
4.4.2. A seleção dos participantes da etapa 2.....	139
4.4.3. Perfil dos participantes da etapa Microdiagnóstico.....	139
4.4.4. Procedimentos para a Coleta de Dados da Etapa Microdiagnóstico.....	140
4.4.5. Instrumentos utilizados .....	141

5. Resultados e Discussão.....	144
5.1. Traços Gerais do Contexto Investigado: as Agências de Atendimento ao Público – AAPs.....	144
5.1.1. Breve Histórico.....	144
5.1.2. Estrutura Organizacional e Finalidades das AAPs.....	146
5.1.3. Funcionamento das AAPs: Tudo Junto e Misturado .....	150
5.1.4. AAPs: uma Crônica de Poucas Informações.....	152
5.2. QVT de viés preventivo: a Ótica dos Atendentes.....	156
5.2.1. Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho: a Percepção dos Atendentes .....	183
5.3. Custo Humano do Trabalho dos Atendentes Municipais.....	191
5.4. Correlações entre os fatores do Inventário IA_QVT e da Escala do CHT.	201
5.5. A AET ou etapa Microdiagnóstico: o <i>Zoom-in</i> na Percepção da QVT sob a Ótica dos Atendentes.....	204
5.5.1. A AAP B : descrição do Espaço Físico.....	205
5.5.2. Vistoria Ergonômica.....	206
5.5.3. Medidas Físico-ambientais .....	214
5.5.4. Bem-estar e Mal-estar no Trabalho na Percepção dos Atendentes.....	220
5.6. Estratégias de Mediação Individual e Coletiva – EMICs.....	236
5.7. Em face das características traçadas, quais mudanças seriam necessárias?: recomendações para o Contexto de Trabalho Investigado.....	241
6. Conclusão.....	245
7. Referências.....	248
Anexos.....	269

### Lista de Tabelas

Tabela 1. Atendentes por Agência e Total de Participantes.....	112
Tabela 2. Distribuição dos Participantes: gênero, estado civil e escolaridade.....	113
Tabela 3. Perfil Sociodemográfico dos Participantes da Etapa 2.....	140
Tabela 4. Processos protocolados por AAP período 2006-2010.....	154
Tabela 5. Média, Moda e Desvio Padrão dos Fatores que Compõem o IA_QVT.....	159
Tabela 6. Itens no Intervalo Mal-estar Dominante (CT).....	161
Tabela 7. Itens no Intervalo Zona de Transição (CT) .....	161
Tabela 8. Itens no Intervalo Bem-estar Dominante (CT).....	162
Tabela 9. Itens no Intervalo Mal-estar Dominante (OT).....	166
Tabela 10. Itens no Intervalo Zona de Transição (OT).....	166
Tabela 11. Itens no Intervalo Bem-estar Dominante (OT).....	166
Tabela 12. Itens no Intervalo Zona de Transição (RSPT).....	172
Tabela 13. Itens no Intervalo Bem-estar Dominante (RSPT).....	172
Tabela 14. Itens no Intervalo Mal-estar Dominante (RCP).....	176
Tabela 15. Itens no Intervalo Zona de Transição (RCP).....	176
Tabela 16. Itens no Intervalo Bem-estar Dominante (RCP).....	176
Tabela 17. Itens no Intervalo Zona de Transição (ETVS).....	180
Tabela 18. Itens no Intervalo Bem-estar Dominante (ETVS).....	180
Tabela 19. Núcleos Temáticos Estruturadores .....	184
Tabela 20. Média, Moda e Desvio Padrão dos Fatores que Compõem a ECHT.....	192
Tabela 21. Itens de Alta Exigência do fator custo cognitivo.....	195
Tabela 22. Itens de Moderada Exigência do fator custo cognitivo.....	195
Tabela 23. Itens de Alta Exigência do fator custo afetivo.....	198
Tabela 24. Itens de Moderada Exigência do fator custo afetivo.....	198
Tabela 25. Itens de Baixa Exigência do Fator Custo Afetivo.....	198

Tabela 26. Itens de Alta Exigência do Fator Custo Físico.....	200
Tabela 27. Itens de Moderada Exigência do fator custo físico.....	200
Tabela 28. Itens de Baixa Exigência do fator custo físico.....	200
Tabela 29. Análise de correlações de fatores do IA_QVT e da ECHT.....	202
Tabela 30. Valores de Iluminância, Ruído e Temperatura.....	240

### Lista de Figuras

Figura 1. Pesquisas na temática QVT sob o enfoque da EAAQVT.....	49
Figura 2. Dissertações na temática QVT sob o enfoque da EAAQVT.....	52
Figura 3. Tese na temática QVT sob o enfoque da EAAQVT.....	52
Figura 4. Modelo teórico-descritivo em Serviço de Atendimento ao Público...	64
Figura 5. Programas e ações voltadas para melhorias no Atendimento ao Cidadão.....	79
Figura 6. Estados e Municípios e respectivas Unidades de Atendimento Integrado e Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão.....	86
Figura 7. Serviço de Atendimento ao Público.....	87
Figura 8. Níveis analíticos e fatores estruturadores da QVT de viés preventivo.	90
Figura 9. Esquematização do Percurso Metodológico Utilizado na Pesquisa.....	109
Figura 10. Instrumentos de coleta de dados e participação das AAP nas etapas (1 e 2) de pesquisa.....	111
Figura 11. Situação funcional do atendente (%).....	114
Figura 12. Tempo (anos) de serviço dos atendentes na prefeitura (%).....	115
Figura 13. Tempo (anos) de serviço no atendimento (%).....	116
Figura 14. Tempo (anos) do atendente na AAP (%).....	116
Figura 15. Exames médicos realizados com os servidores municipais.....	125
Figura 16. Dias de afastamento motivado por doença por ano (2005-2008).....	125
Figura 17. Dimensões da QVT de viés preventivo.....	128
Figura 18. Descrição dos fatores do IA_QVT.....	129
Figura 19. Exemplo de um item do inventário, opções de resposta na escala do tipo Likert e cartografia psicométrica para correção do IA_QVT.....	130
Figura 20. Itens que compõem os fatores da ECHT e indicadores de qualidade psicométrica.....	132
Figura 21. Interpretação da intensidade do CHT.....	132

Figura 22. Exemplo de uma linha de comando.....	139
Figura 23. Síntese das Etapas do Alceste.....	141
Figura 24. Organograma da Secretaria de Finanças.....	147
Figura 25. Organograma da AAP.....	150
Figura 26. Comparativo de processos protocolados por AAP.....	155
Figura 27. Distribuição das avaliações dos atendentes.....	158
Figura 28. Cartografia psicométrica do IA_QVT.....	158
Figura 29. Avaliação dos itens do fator Condições de trabalho conforme a escala métrica do IA_QVT.....	161
Figura 30. Avaliação dos itens do fator Organização do Trabalho conforme a escala métrica do IA_QVT.....	166
Figura 31. Avaliação dos itens do fator Organização do Trabalho conforme a escala métrica do IA_QVT.....	172
Figura 32. Avaliação dos itens do fator Organização do Trabalho conforme a escala métrica do IA_QVT.....	176
Figura 33. Avaliação dos itens do fator Organização do Trabalho conforme a escala métrica do IA_QVT.....	180
Figura 34. Dendograma das Classes estáveis.....	183
Figura 35. Segmentos de discurso representativo do NTE1: Reconhecimento e Crescimento Profissional .....	185
Figura 36. Segmentos de discurso representativo do NTE2 : Condições de Trabalho .....	185
Figura 37. Segmentos de discurso representativo do NTE3: Poder resolver o Problema do Contribuinte .....	185
Figura 38. Visão global dos guichês de atendimento.....	206
Figura 39. Espaço interno da AAP E .....	206
Figura 40. Características do guichê de atendimento.....	207

Figura 41. Armários e Equipamentos.....	208
Figura 42. Tratamento físico do processo.....	210
Figura 43. Documentos acumulados.....	212
Figura 44. Passos do cidadão-contribuinte.....	218
Figura 45. Cola utilizada pelo atendente .....	236
Figura 46. Tela de abertura de processo.....	237
Figura47. Descrição das Ocorrências de compartilhamento entre os atendentes .....	240
Figura48. Descrição das Ocorrências de compartilhamento entre os atendentes.....	241

## Lista de Anexos

Revisão completa QVT.....	269
Folder explicativo da pesquisa.....	287
Caderno com o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho e Escala do Custo Humano do Trabalho.....	290
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	294
Serviços ofertados nas Agências de Atendimento ao Público.....	295

## RESUMO

O objetivo da presente pesquisa consistiu em investigar a relação entre Custo Humano do Trabalho, Estratégias de Mediação Individual e Coletiva e seus impactos na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos Atendentes das Agências Municipais de Atendimento ao Público. Buscou-se respostas para quatro questões norteadoras: (a) Como se caracteriza o contexto de trabalho dos Atendentes Públicos Municipais?; (b) Como se configura a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos atendentes?; (c) Quais são as configurações do custo humano do trabalho dos atendentes no contexto investigado?; e (d) Quais são as estratégias de mediação individual e coletiva adotadas pelos atendentes para garantir o seu bem-estar no trabalho? O referencial teórico utilizado fundamentou-se nos pressupostos da Ergonomia da Atividade e, como abordagem metodológica, utilizou-se a Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, subdividida em duas etapas interdependentes, a saber: Análise Macrodiagnóstico e Análise Microdiagnóstico, esta como sendo objeto da *démarche* clássica da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). A pesquisa de delineamento quantitativo e qualitativo foi realizada em seis Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão (denominadas nesse estudo de Agências de Atendimento ao Público) e teve como instrumentos empregados ao longo da pesquisa: (a) análise documental; (b) observações das situações de atendimento (livres e sistemáticas); (c) duas escalas psicométricas; (d) medidas físico-ambientais de temperatura, ruído, luminosidade e umidade do ar; e (e) entrevistas semi-estruturadas individuais. Participaram do estudo 93 atendentes municipais. Os dados da primeira etapa foram tratados estatisticamente. Na segunda etapa, realizou-se Análise Ergonômica do Trabalho em uma Agência de Atendimento ao Público e os dados foram tratados qualitativamente. Os resultados indicaram que globalmente a QVT sob a ótica dos atendentes encontra-se em Estado de Alerta, dado que sinaliza uma situação-limite nas AAPs. Isso evidencia elementos do contexto de trabalho que apontam para a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Os atendentes avaliaram como fatores mais críticos a Organização do Trabalho, o Reconhecimento e Crescimento Profissional e as Condições de Trabalho. Por sua vez, os fatores que obtiveram melhor avaliação foram o Elo Trabalho-Vida Social e as Relações Socioprofissionais de Trabalho. Como fontes de bem-estar no trabalho foram encontrados: a importância social do trabalho e as relações socioprofissionais entre os colegas; e do mal-estar no trabalho: o convívio com os cidadãos-contribuintes marcado por ambigüidade e conflitos, a ausência de programas de capacitação profissional incluindo treinamentos voltados para a atualização da legislação e o pouco reconhecimento no trabalho. Ficou evidenciado que a atividade de atendimento, ao contrário de um discurso simplificador, é dotada de uma complexidade ímpar que configura elevado custo humano do trabalho com predomínio da dimensão cognitiva e afetiva. Com base nos resultados obtidos propõe-se um conjunto de recomendações alinhado aos princípios da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. Como agenda futura de pesquisa tem-se o monitoramento do diagnóstico da QVT.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Ergonomia da Atividade, Serviço de Atendimento ao Público Municipal.

## ABSTRACT

The aim of this research was to investigate the relation between the Human Cost of Work, Individual and Group Mediation Strategies and their impact in the Quality of Work Life (QWL) of the employees who deal directly with the public in the Municipal Government Agencies. The paper sought to answer four key questions: (a) What are the characteristics of the context in which the employees of the Municipal Government Agencies work?; (b) How do the employees interpret the Quality of Work Life (QWL)?; (c) What are the features of the Human Cost of Work for the employees in the context investigated?; and (d) What are the individual and group mediation strategies adopted by the employees to ensure their well-being at work? The theoretical reference for this work was based on the principles of the Ergonomics of Activity and, as a methodological approach, it was used the Ergonomics of Activity applied to Quality of Work Life, subdivided into two interdependent phases: a Macro-diagnostic and a Micro-diagnostic Analysis, the latter being the object of a classic *démarche* of the Ergonomics Analysis of Work (EWA). The qualitative and quantitative research was carried out in six Municipal Units for Citizen Services (henceforth called Municipal Government Agencies). Throughout the research the following instruments were employed: (a) document analysis; (b) observation of the service situations (free and systematic); (c) two psychometric scales; (d) physical-environmental measurements of temperature, noise, light and humidity; and (e) semi-structured individual interviews. Ninety three employees of these agencies participated in the study. The data from the first phase were treated statistically. In the second phase, an Ergonomics Analysis of Work was carried out in one of the Municipal Government Agencies and the data were treated qualitatively. The results have indicated that, overall, the QWL under the opinion of the employees is in a State of Alert, datum which signals a limit-situation in the Municipal Government Agencies. This highlights elements in the context of work that point to a coexistence of malaise and well-being at work. The employees have evaluated the Work Organization, the Professional Recognition and Growth and the Work Conditions as the most critical factors. On the other hand, the factors which were better evaluated were the Connection between Work and Social Life and the Socio-professional Work Relationships. As sources of well-being at work, the social significance of the work and the socio-professional relationships between co-workers were highlighted. In regard to the representations of malaise at work, the coexistence with the tax-paying citizens marked by conflicts and ambiguities, the absence of training programs, including the ones focused on updating the legislation, and the lack of recognition at work were pointed out. It has become evident that the citizen service activity, contrary to a simplifying discourse, entails a unique complexity, with high human cost of work and a prevalence of the cognitive and emotional dimensions. Based on the results obtained, a number of recommendations aligned with the principles of Ergonomics of Activity applied to Quality of Work Life are proposed. As a future research agenda, there is the monitoring of the QWL diagnosis.

Keywords: Quality of Work Life, Ergonomics of Activity, Municipal Public Service.

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche a constitué en investiguer le rapport entre le dégât humain des travaux, les stratégies de médiation individuelles et collectives et leur impact à la Qualité de Vie aux Travaux des fonctionnaires de réception au secteur public des départements de la mairie communale. Dans notre enquête on a recherché des réponses posées à quatre questions dirigeantes : (a) Comment se caractérise le contexte des travaux des fonctionnaires de réception au secteur public des départements de la mairie communale ?; (b) Comment se configure la Qualité de Vie aux Travaux sur l'optique des fonctionnaires de réception au secteur public des départements de la mairie communale?; (c) Quelles sont les configurations du dégât humain des travaux des fonctionnaires de réception au secteur public des départements de la mairie communale dans le contexte recherché ?; (d) Quelles sont les stratégies de médiation individuelles et collectives adoptées par les fonctionnaires des départements de réception au secteur public de la mairie communale pour garantir leur bien-être aux travaux ? Le référentiel théorique utilisé a été fondé sur les présupposés de l'Ergonomie de l'Activité. Comme système méthodologique on a travaillé avec l'Ergonomie de l'Activité appliquée à la Qualité de Vie aux Travaux, subdivisé en deux étapes interdépendantes : l'analyse macrodiagnostique et l'analyse microdiagnostique. La recherche avec des contours qualitatifs et quantitatifs a été réalisée dans six unités municipales de réception aux citoyens, et elle a eu comme chemin pendant son parcours : (a) l'analyse documentée ; (b) des observations sur des situations de réception (naturel et systématique) ; deux échelles psychométriques ; des mesures physiques et de l'environnement de la température, du bruit, de la luminescence et de l'humidité de l'air ; (e) des interviews individuelles à moitié structurées. Quatre-vingt-treize fonctionnaires de la mairie communale ont été interviewés. Au premier moment, les données ont été analysés par la méthode statistique. Au deuxième moment, on a réalisé l'analyse ergonomique des travaux dans un département de réception au secteur public de la mairie communale et les données ont été analysés par une méthode quantitative. Les résultats ont indiqué que la Qualité de Vie aux Travaux par l'optique des fonctionnaires se situe dans une situation de danger. Ce donnée alerte une situation-barrage aux départements de réception au secteur public de la mairie communale et elle met en évidence des éléments du contexte des travaux qui y envisagent la coexistence de malaise et de bien-être. Les facteurs les plus critiques ont été l'organisation des travaux, le reconnaître et l'accroissement professionnels et les conditions des travaux. Les facteurs mieux appréciés ont été les liens entre les travaux-la vie sociale et les rapports socioprofessionnels des travaux. Comme source de bien-être aux travaux ils ont trouvé : l'importance sociale des travaux et les rapports socioprofessionnels entre les camarades. Le malaise aux travaux a été démontré par la convivialité avec les citoyens-contribuables marquée par des ambiguïtés et des conflits, l'absence de programmes de rendre capable professionnel avec des efforts pour améliorer les lois, et la tout petite reconnaissance aux travaux réalisés. Basé sur les résultats de cette recherche on indique des chemins à parcourir avec les principes de L'Ergonomie de l'Activité appliquée à la Qualité de Vie aux Travaux. Comme agenda aux futures recherches il y a le propos de l'aide du diagnostique en Qualité de Vie aux Travaux.

Mots-clé : Qualité de Vie aux Travaux ; Ergonomie de l'Activité ; Service de Réception au Secteur Public de la Mairie Communale

## INTRODUÇÃO

*“Melhoras são possíveis se tiver alguém interessado senão nunca será valorizado o funcionário público”.*

*Participante da Pesquisa*

Na sociedade capitalista ocidental, as mudanças no mundo do trabalho apresentam-se constantes, aceleradas e vigorosas e a direção delas não está claramente definida. O processo de reestruturação produtiva, ora em curso nas economias capitalistas, compatibiliza mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho (Baumgarten, 2006) cujos traços, marcadamente heterogêneos, podem ser assim delineados: intenso investimento em tecnologias (Cattani, 2006), redefinição do papel do Estado na vida da sociedade (Baumgarten, 2002; 2006; Gaulejac, 2007), alterações do aparato jurídico trabalhista e flexibilização como instrumento de gestão organizacional e do trabalho (Sennet, 2001; Antunes, 2008; Dal Rosso, 2008).

Configura-se um cenário de metamorfoses no mundo do trabalho que intriga pesquisadores das ciências do trabalho, e instiga questionamentos quanto ao bem-estar dos trabalhadores, tais como as seguintes indagações: o conjunto de mudanças, ora em curso, no mundo do trabalho, contribui para a prevalência do bem-estar de quem trabalha? Ou, ao contrário, as mudanças têm potencializado a ocorrência de mal-estar no trabalho e colocado em risco a saúde dos trabalhadores? Algumas evidências da literatura científica fornecem valiosas pistas para essas questões ao sinalizar que o cotidiano de trabalho dos trabalhadores, neste novo século e neste início de década, não é uma questão tranquila.

A intensificação do trabalho (Hannif, Burgess & Connell, 2008; Dal Rosso, 2008), o predomínio de vivências de mal-estar no trabalho (Ferreira, Ferreira, Antloga & Bergamaschi, 2009a; Ferreira & Seidl, 2009), o vertiginoso crescimento das doenças mentais e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (Elkeles & Selligmann-Silva, 2010), este último

considerado uma epidemia mundial (Machado, Soratto & Codo, 2010) ilustram uma face nefasta das transformações que se operam no mundo do trabalho.

Igualmente crítico, o crescente *turn-over de* trabalhadores (Korunka, Hoonaker & Carayon, 2008) que, em virtude do efeito combinado de diversos fatores, transforma os trabalhadores em nômades que perambulam por organizações (Ferreira, 2008a); o elevado absenteísmo (Abrahão & Torres, 2004); as aposentadorias precoces por exaustão emocional e esgotamento do trabalhador (Vilela & Assunção, 2007); e, no extremo, casos de suicídio de trabalhadores (Ferreira *et al.*, 2009a). Este último, conforme salienta Dejours (2010), é uma mensagem extremamente brutal das novas exigências impostas aos trabalhadores e das consequências negativas produzidas pela reestruturação produtiva.

No conjunto, esses dados evidenciam que o mal-estar invade os ambientes de trabalho (Ferreira, 2008b) e nos conclama não só a compreender as causas mais profundas de tais indicadores, mas, principalmente, ir além e propor práticas preventivas para minimizar seus efeitos negativos no cotidiano das organizações, aspectos que robustecem a necessidade de intervenção no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), temática abordada na presente tese.

A temática de QVT tem sido objeto de crescente interesse por parte de pesquisadores (Martel & Dupuis, 2006; Hannif, Burgess & Connell, 2008; Sirgy, Reilly, Wu & Efraty, 2008; Lima, Ferreira & Antloga, 2008; Carvalho-Freitas, 2009; Cheung & Tang, 2009; Koonmee, Singhapakdi, Virakul & Lee, 2009), e, em especial, aqueles filiados às ciências do trabalho (Sale, 2007; David & Bruno-Faria, 2007; Antloga & Lima, 2007; Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Leite, Ferreira & Mendes, 2009). Corroboram esses dados o crescimento da produção científica nacional (Magri & Kluthcovsky, 2006; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Medeiros & Ferreira, 2011), assinalando a contribuição do Brasil nos estudos

sobre o tema, assim como o expressivo quantitativo de organizações públicas e privadas que adotam políticas ou programas de QVT (Souza & Bastos, 2009).

A literatura sinaliza que a temática de QVT é profícua em conceitos e formulações teóricas (Mônaco & Guimarães, 2000; Martel & Dupuis, 2006). Todavia, ao se fazer um balanço dessa literatura, alguns autores, sob um ponto de vista crítico, apontam para um enfoque hegemônico no trato dessa temática (Carneiro & Ferreira, 2007; Lima, Ferreira & Antloga, 2008; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Ferreira *et al.*, 2009a; Antloga, 2009; Leite, Ferreira & Mendes, 2009; Feitosa, 2010) e evidenciam um alicerce teórico que se apoia, predominantemente, no pressuposto do indivíduo como variável de ajuste, na adoção de atividades compensatórias do tipo antiestresse (Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira *et al.*, 2009a; Leite, Ferreira & Mendes, 2009) e na produtividade como principal foco da QVT (Antloga, 2009; Ferreira & Daniel, 2010). Chamam a atenção para uma concepção de QVT de caráter essencialmente assistencialista (Ferreira *et al.*, 2009a) orientada para os sintomas do mal-estar no trabalho e descolada das suas causas geradoras.

Apoiados em resultados de trabalhos, pesquisas e intervenções em instituições públicas e privadas, alguns autores propõem outras bases teóricas para conduzir os estudos em QVT (Carneiro & Ferreira, 2007; Lima, Ferreira & Antloga, 2008; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Ferreira *et al.*, 2009a; Leite, Ferreira & Mendes, 2009; Antloga, 2009), isto é, segundo uma perspectiva contra-hegemônica e de viés preventivo (Ferreira, 2006a), diferenciando-se, portanto, do enfoque de QVT de natureza assistencialista. Por essa abordagem, adotada nesta tese, e intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2008a), o foco centra-se em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três esferas interdependentes: nas condições, na organização e nas relações socioprofissionais de trabalho (Ferreira *et al.*, 2009a). Nessa concepção, a QVT é compreendida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver

uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar do trabalhador e a eficiência e eficácia nos ambientes organizacionais, compreensão que se alinha aos princípios da Ergonomia da Atividade, não se propondo, portanto, nada semelhante a um ofurô corporativo (Ferreira, 2006b).

No contexto das organizações públicas, *lócus* de investigação da presente tese, o conjunto de transformações que se opera no mundo do trabalho insere na pauta dessas organizações, além dos dados descritos anteriormente, novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e do seu próprio funcionamento (Ferreira & Mendes, 2003; Siqueira & Calgaro, 2008; Siqueira & Mendes, 2009; Guimarães, 2009; Ferreira, Alves & Tostes, 2009). A literatura aponta ainda uma postura diferenciada dos cidadãos, cada vez mais exigentes de seus direitos, no que concerne ao uso dos serviços prestados pelos órgãos governamentais (Carvalho & Ferreira, 1999; Jackson Filho, 2004; Prado, 2006; Almeida, 2007; Kissler, 2008; Ferreira *et al*, 2009a); dessa forma, demandam um tipo de relacionamento Estado-cidadão que esteja focado na eficiência, na transparência e principalmente voltado para o interesse público (Almeida, 2007).

Rever estruturas e torná-las entre outros aspectos mais ágeis são ações fundamentais para uma organização pública que cumpra efetivamente as suas funções e que proporcione maior eficiência e eficácia aos serviços públicos. Nesse sentido, as reformas gerenciais na esfera pública são necessárias, ressalvando, entretanto, que não se configure apenas em transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público (Mendes & Siqueira, 2009), desconsiderando as características e especificidades da administração pública (Pires & Macêdo, 2006). E o que pode ser mais agravante: sem considerar o bem-estar dos servidores públicos.

Sobre esse aspecto, alguns autores ponderam que a orientação gerencialista está cada vez mais voltada para a produtividade e menos para os servidores (Calgaro & Siqueira, 2008;

Kissler, 2008; Battaglio & Ledvinka, 2009; Mendes & Siqueira, 2009). Ratifica esse argumento resultados de pesquisas que evidenciam o foco produtivista, normalmente adotado na formulação das mudanças de cunho gerencial, atrelado a um modelo que ainda permanece burocrático, contribuindo para criar um contexto de trabalho, muitas vezes, nocivo à saúde daqueles que trabalham (Jackson Filho, 2004; Prado, 2006; Almeida, 2007; Kissler, 2008; Guimarães, 2009) e no qual o Custo Humano do Trabalho transforma-se predominantemente em produtor de mal-estar no trabalho.

Em muitas situações, o servidor público é concebido como a variável de ajuste, e os problemas efetivos do contexto de trabalho e suas causas não são evidenciados. Ao contrário, são escamoteados por discursos muito em voga, e, em certa medida, consensuais, de atribuir a ineficiência dos serviços públicos aos servidores (Ferreira & Mendes, 2003; Tavares, 2003; Jackson Filho, 2004; Spilki & Tittoni, 2005; Prado, 2006; Siqueira & Mendes, 2009). Esses apontamentos tornam-se intrigantes, se o nosso olhar, ao se dirigir para o serviço de atendimento ao público em organizações públicas municipais, se deter nos atendentes públicos.

Em nossa revisão da literatura, constatamos que, embora as organizações governamentais sejam fontes de investigações em QVT, uma minoria dessas pesquisas é conduzida em órgãos municipais, denotando que a temática QVT no serviço público municipal constitui um campo científico de interesse ainda restrito. Igualmente escassos são os estudos que contemplam os atendentes públicos em situação de atendimento presencial, o que nos parece também uma lacuna científica importante. Além disso, fustiga essa relevância aspectos que perpassam a quantidade de municípios brasileiros (n=5.565) e a sua importância social, econômica e política no contexto nacional.

Alguns dados sustentam tais argumentos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), o total de municípios é de 5.565, os quais empregam 5.686.393

trabalhadores nas administrações direta e indireta; ou seja, essa esfera governamental contempla a ocupação de quase 3% do total da população ativa brasileira. A abrangência inclui também, e principalmente, o aspecto social, pois, em uma grande parte das cidades, a administração municipal é a organização local mais importante: a que mais efetua relacionamentos e transações com a população e, em muitas situações, a que gera maior número de empregos. Soma-se a essa importância o papel político do município e sua importância como vetor da cidadania, em especial, nas questões relacionadas aos serviços públicos que essa esfera de governo oferta.

Sobre esse aspecto, ressalta-se que a Constituição de 1988 estabelece, em seu arcabouço jurídico, que uma série de serviços, antes pertencentes a outras esferas governamentais, seja desde essa data, prestados à população pelos municípios, de forma direta ou através de cooperação com as outras esferas do governo (estadual e federal). Assim, serviços relacionados à saúde, à educação, ao transporte e ao trânsito, ao saneamento básico, à moradia, à segurança urbana, à cultura, ao esporte e ao lazer, entre outros, transferiram-se para a esfera de atuação e de responsabilidade do Poder Público Municipal – o lugar onde mora e vive o cidadão.

Diversos municípios e, em especial as capitais, implantaram, após 1995, Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão. Essas unidades reúnem, em um mesmo espaço físico, serviços públicos referentes aos diversos órgãos que compõem a administração municipal. Tais unidades seguem a tendência internacional do modelo *Single-Window Service Delivery*, que designa o atendimento em balcões ou guichês, promovendo a integração dos serviços públicos ou do fornecimento de informações direcionadas aos cidadãos-usuários, com a possibilidade de um atendimento conclusivo, isto é, todo o processo – da demanda em relação ao serviço à obtenção do resultado – realizado em um único lugar e, segundo seus idealizadores, supostamente no menor tempo possível (Nassuno, 2000; Angelim, 2002; 2003).

As Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão são bastante convenientes na medida em que possibilitam ao cidadão solucionar suas diferentes demandas em um único lugar, sem, a rigor, precisar percorrer diferentes repartições públicas.

As Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão representam o Estado e o Governo, constituindo uma síntese da Administração Pública e da capacidade dos governantes (Gonçalves, 2002), e, dessa forma, Veras (2006) assinala que os serviços públicos prestados são como uma fotografia panorâmica do Estado para o cidadão, sendo que o (mau ou o bom) atendimento repercute na avaliação que o cidadão fará sobre o Estado e o Governo como um todo. Atendimento que, regra geral, tem o seu desfecho atribuído ao atendente. No atendimento face a face ou atendimento presencial, o atendente tal qual destacado no título desta tese personifica o Estado: somos a Cara da Prefeitura.

Para a Ergonomia da Atividade, a situação de atendimento é a porta de entrada para a investigação das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao cidadão (Ferreira, 2000; Veras & Ferreira, 2006); é a abertura que busca contemplar os múltiplos aspectos envolvidos nas situações de atendimento, cujas raízes estão em outras instâncias, como por exemplo: na ausência de um programa de capacitação para os atendentes; no modelo de gestão do trabalho em vigor na organização; no planejamento ineficaz do cotidiano de trabalho; e ou na desinformação do usuário (Freire, 2002; Menezes, 2003). Nesse sentido, a Ergonomia da Atividade adota uma perspectiva de construir um cenário explicativo para a compreensão científica dos diversos problemas que nascem na situação de atendimento. Por essa via, a complexidade de atender ao público reside, essencialmente, no fato de ser uma atividade que se desenrola num contexto organizacional específico, com gestão e condições de trabalho singulares, e, ainda, de que é uma atividade social mediadora envolvendo diferentes sujeitos: o gestor, o atendente e o cidadão-usuário (Menezes, 2003; Hostensky, 2004; Prado, 2006; Almeida, 2007).

Cumpramos esclarecer que a presente tese não objetivou elaborar um quadro explicativo do serviço de atendimento ao público em órgãos municipais, e sim, propôs investigar a QVT sob a ótica dos trabalhadores em situação de atendimento ao público presencial nas unidades municipais de atendimento ao cidadão, denominadas, neste estudo, de Agências de Atendimento ao Público. Utilizamos o aporte teórico desenvolvido pela Ergonomia da Atividade como suporte conceitual para a compreensão das situações de atendimento ao público, apropriando do olhar da Ergonomia para ampliar a visão do contexto de atendimento, possibilitando assim, um conhecimento mais aprofundado da QVT sob a ótica dos atendentes públicos.

Com base no exposto, notamos uma janela de oportunidade para a realização dessa investigação, aliando ao estudo de QVT a atividade de atendimento ao público, numa perspectiva interdisciplinar e de diálogo teórico. Nesse sentido, a premissa de conhecer o trabalho para transformá-lo é fio condutor de toda a investigação proposta. Busca-se conhecer os indicadores críticos do Contexto de Produção de Bens e Serviços (Ferreira & Mendes, 2003) dos atendentes, identificar o Custo Humano do Trabalho, isto é, os aspectos que demandam desses trabalhadores exigências em termos físicos, cognitivos e afetivos, bem como compreender as estratégias de mediações das quais lançam mão para garantir (ou não) o bem-estar no trabalho. E, com isso, propor melhorias para a QVT dos atendentes públicos municipais.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a relação entre Custo Humano do Trabalho (CHT), Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs) e seus impactos na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos Atendentes das Agências de Atendimento ao Público Municipal. Os objetivos específicos são assim delineados:

- ✓ Caracterizar o contexto de trabalho no qual os atendentes desenvolvem suas atividades;

- ✓ Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho segundo a ótica dos atendentes;
- ✓ Caracterizar o Custo Humano do Trabalho vivenciado pelos atendentes;
- ✓ Identificar as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva adotadas pelos atendentes para garantir o bem-estar no trabalho.

A arquitetura do texto e as reflexões ensejadas estruturam-se com base nas seguintes questões:

- ✓ Como se caracteriza o contexto de trabalho dos Atendentes Públicos Municipais?
- ✓ Como se configura a Qualidade de Vida no Trabalho sob a ótica dos atendentes?
- ✓ Quais são as configurações do Custo Humano do Trabalho dos atendentes no contexto investigado?
- ✓ Quais são as Estratégias de Medicação Individual e Coletiva adotadas pelos atendentes para garantir o seu bem-estar no trabalho?

E elaborou-se como hipótese geral o argumento:

Os indicadores críticos existentes nas situações de trabalho dos atendentes públicos municipais impactam negativamente no Custo Humano do Trabalho, colocam importantes obstáculos para a operacionalização de Estratégias de Mediação e, em consequência, comprometem a Qualidade de Vida no Trabalho desses servidores.

As questões norteadoras cumpriram a função de ponto de partida, cujos elementos de resposta possibilitaram a configuração de um quadro teórico de análise e reflexão sobre a temática abordada, cujo ponto de chegada consiste no diagnóstico da QVT sob a ótica dos atendentes municipais, ao gerar uma fotografia da QVT, segundo os atendentes, mapeando as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho e, ao aproximar a lupa do pesquisador tal qual o movimento fotográfico de *zoom in*, compreender com base nos indicadores críticos evidenciados a sua gênese e, com isso, contribuir com reflexões e recomendações que os minimizem e, ainda na tentativa de corroborar, esboçar questões que possam constituir em uma futura agenda de pesquisa.

Esta pesquisa envolve-se de relevância que pode ser agrupada basicamente em três dimensões, quais sejam: social, institucional e acadêmica. Na dimensão social, busca compreender o contexto de atendimento ao público em órgãos municipais. Esses órgãos desempenham um relevante papel social, econômico e político na vida cotidiana do cidadão. Nesse sentido, esta investigação possibilita valorizar a função pública como vetor da

cidadania. Além disso, a abordagem teórico-metodológica utilizada objetiva compreender as situações de trabalho para poder transformá-las, contribuindo duplamente, isto é, com o atendente e também com o cidadão-usuário. Isso enseja microrrecomendações que embasem melhorias dos serviços prestados por unidades municipais de atendimento ao cidadão. E, ainda, num sentido amplo, busca-se oferecer, em relação à temática QVT, informações úteis e subsídios empíricos para outras organizações públicas de natureza semelhante.

Na dimensão institucional, esta tese visa compreender as fontes de mal-estar e bem-estar no trabalho, pois são principalmente nessas fontes que se encontram os riscos de comprometimento da QVT dos servidores participantes; e, com isso fornecer valiosas informações que possam servir não só de fonte de conhecimento do cotidiano de trabalho das agências investigadas de atendimento ao público, mas, sobretudo, como subsídios para uma agenda de mudanças organizacionais voltadas para a promoção do bem-estar dos atendentes. Nesse sentido, este trabalho busca fornecer um conjunto de recomendações técnicas que contribuam tanto para reflexões sobre uma concepção de uma Política de QVT e um Programa de QVT de viés preventivo quanto para reduzir o custo humano do trabalho dos atendentes, em função das exigências impostas pelo contexto de trabalho.

A dimensão científica, por sua vez, refere-se à relevância da pesquisa no campo científico/acadêmico. A presente investigação é relevante, sobretudo, porque visa contribuir com um conhecimento voltado para o enriquecimento da literatura científica em QVT e Atendimento ao Público. Em especial, este estudo busca fornecer uma análise mais profunda sobre QVT aplicada a contextos de organizações públicas; tenta consolidar uma visão integradora dos aportes teórico-metodológicos da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT; e procura dar continuidade às pesquisas conduzidas pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público - ErgoPublic que, desde 2003, propõe avanços nos procedimentos metodológicos no campo da Ergonomia e nos estudos da QVT.

Do ponto de vista de sua estrutura, a presente tese encontra-se dividida em Introdução, Conclusão e cinco capítulos, assim nomeados: Qualidade de Vida no Trabalho de Viés Preventivo, Serviço de Atendimento ao Público, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho Delimitações para um Recorte Analítico, Abordagem Metodológica, Resultados e Discussão.

- ✓ No *primeiro* capítulo, apresentamos a revisão de literatura sobre uma das dimensões analíticas em estudo, isto é, a Qualidade de Vida no Trabalho. Realizou-se revisão da literatura que é apresentada conforme o encadeamento do conteúdo, na intenção de conhecer o estado da arte e as respectivas contribuições das principais concepções que se relacionam com a temática em questão. São apresentadas as abordagens mais representativas nos estudos na área de QVT: a clássica, com enfoque fundamentalmente assistencialista; e a contra-hegemônica, de caráter preventivo.
- ✓ No *segundo* capítulo, a temática do Serviço de Atendimento ao Público, outra dimensão analítica, é abordada com ênfase nos estudos em Ergonomia da Atividade. Realizou-se uma contextualização do cenário governamental e descreveram-se algumas particularidades das unidades de atendimento ao público geridas pelas três esferas de governo.
- ✓ No *terceiro* capítulo, é caracterizada a disciplina Ergonomia da Atividade, que se constitui na base teórica de sustentação da presente tese, e são apresentados os conceitos a ela associados: QVT, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho; Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS; Estratégias de Mediação Individual e Coletiva – EMICs e Custo Humano do Trabalho – CHT.
- ✓ No *quarto* capítulo, apresentamos a abordagem metodológica da pesquisa conduzida em duas etapas interdependentes denominadas etapa 1, na qual procedeu-se às análises de âmbito Macrodiagnóstico; e etapa 2, na qual procedeu-se às análises Microdiagnóstico, esta última representando a *démarche* clássica da Análise Ergonômica do Trabalho. Neste capítulo, são informadas as etapas de coleta de dados correspondentes à descrição dos participantes, dos instrumentos, dos procedimentos e dos tratamentos dos dados.
- ✓ No *quinto* capítulo, são apresentados os resultados referentes às etapas adotadas. Concomitantemente à apresentação dos resultados, discutimos seus significados mais expressivos e suas implicações à luz da abordagem teórico-metodológica que adotamos para esta tese. São também apontadas recomendações de intervenções no contexto de trabalho analisado, buscando a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho segundo propostas dos atendentes.
- ✓ Na *conclusão*, retomamos as perguntas norteadoras, bem como os objetivos traçados no início da nossa trajetória de pesquisa. Analisamos as contribuições da tese para o conhecimento científico. Realizamos também críticas acerca das limitações do estudo, pontuando iniciativas que possam ser adotadas em uma futura agenda de pesquisa na temática desenvolvida nesta investigação.

## 1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE VIÉS PREVENTIVO

*“QVT é sentir-se bem com o que faz, trabalhando na área que te agrada, que possa ser reconhecido seu trabalho, que seja justo as tarefas executadas por todos, ser valorizado, pois o atendente é a ponte de comunicação entre a prefeitura e o cidadão”.*

*Participante da pesquisa*

### 1.1. Qualidade de Vida no Trabalho: uma Temática Relevante para o Bem-estar do Trabalhador

Profundas mudanças se operam no mundo do trabalho e, na sociedade capitalista ocidental tais mudanças demonstram ser vigorosas, transformam a natureza do trabalho e, em consequência impõem novas exigências aos trabalhadores (Ferreira & Daniel, 2010). Destacam-se como elementos dessas transformações a flexibilização do trabalho, a perda progressiva pelos trabalhadores de seus direitos laborais, o enfraquecimento das forças sindicais, a proporção inversa entre produtividade e aumento de postos de trabalho, a introdução de modernas tecnologias e a adoção de novos modelos de gestão do trabalho.

O cenário vivenciado pelos trabalhadores no interior das organizações caracteriza-se, regra geral, por atividades que demandam a cada dia mais e mais em termos físicos, afetivos e cognitivos (Almeida, 2007; Antloga, 2009). Nesse sentido, muitos estudiosos chamam a atenção para os indicadores críticos que sinalizam para o mal-estar dos trabalhadores nas organizações tais como: absenteísmo, afastamentos tanto por acidentes de trabalho quanto por doenças ocupacionais, agravos à saúde, estresse e exaustão.

Essas constatações colocam um intrigante desafio para as organizações e seus gestores: buscar ações que removam ou minimizem as fontes geradoras de mal-estar e por essa via ofereçam condições para o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho. Assim, emerge

o desafio de contribuir para a prevalência do bem-estar de quem trabalha, compatibilizando-o com os imperativos de eficiência e eficácia organizacional, proposta subjacente à concepção teórica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, perspectiva desenvolvida ao longo desta tese.

O termo e a temática QVT destacam-se nas últimas quatro décadas em searas importantes, tais como a acadêmica e os contextos organizacionais, e, nos últimos dez anos, evidencia-se também sua relevância no campo das políticas públicas. Em relação a esse último aspecto, a concepção de QVT integra a agenda de pesquisa e debates de órgãos ligados ao governo em vários países. Na França, a Agência Nacional pela Melhoria das Condições de Trabalho (Anact) realiza, desde 2004, encontros intitulados Semana da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nos quais o tema QVT é debatido entre dirigentes, gestores, representantes sindicais, técnicos e pesquisadores (Ferreira, 2008a; 2010). Com base em sondagens feitas com alguns trabalhadores franceses, tem-se um termômetro da percepção deles quanto às diversas questões referentes ao cotidiano de trabalho, cujos resultados têm contribuído para reflexões e debates sobre as novas exigências impostas ao trabalhador.

Na Espanha, Lima (2008) assinala que pesquisas sobre QVT são realizadas pelo Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais, com periodicidade anual desde 1999, e cobrem todo o território nacional, com exceção de Ceuta e Melilla. A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, segundo Royuela, López-Tamayo e Suriñach (2009), afirma que a QVT é um conceito estratégico para os países europeus, uma vez que suas premissas orientam-se pela preocupação de estabelecer bases mais sólidas para uma competitividade organizacional, sem deixar de lado o bem-estar do trabalhador. No Brasil, até a presente data, não se tem o registro de pesquisas de âmbito nacional com tais propósitos e envergadura conduzido por agências governamentais. Neste estudo, ficou constatado que conhecer a QVT dos trabalhadores brasileiros parece não ser prioridade nas ações do Estado.

Em relação ao contexto organizacional brasileiro, por sua vez, a temática QVT apresenta um cenário mais otimista. A literatura aponta que sua inserção no âmbito organizacional é relativamente jovem (David & Bruno-Faria, 2007; Souza & Medeiros, 2007), pois os primeiros estudos datam da década de 1980. Todavia, embora recente, nota-se, ao longo de três décadas, 1980-2010, um crescimento de pesquisas investigando essa temática (Lima, 2008; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Guidelli & Bresciani, 2010) e um elevado número de organizações tanto públicas quanto privadas, que adotam políticas e programas de QVT (Oliveira & Limongi-França, 2005; Souza & Bastos, 2009; Leite, Ferreira & Mendes, 2009).

Do ponto de vista acadêmico, a QVT tem sido objeto de crescente interesse de pesquisadores que atuam no campo das ciências do trabalho e, segundo a nossa revisão da literatura, no Brasil, destaca-se a produção científica oriunda do campo da Administração, Psicologia e da Ergonomia da Atividade. Coabitam, na literatura, diversos conceitos e abordagens de QVT que adotam, na maioria das vezes, de modo implícito, e, às vezes, de modo explícito, pressupostos sobre uma concepção de ser humano e de trabalho que orientam as análises em termos de indicadores, modelos de gestão e formas de avaliação.

Emerge o desafio de consolidar um arcabouço teórico nessa temática que priorize o bem-estar de quem trabalha, compatibilizando-o com os imperativos de eficiência e eficácia organizacionais. De grande importância para esse propósito, o aporte teórico da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT de viés preventivo destaca-se como possibilidade de resgate da discussão sobre o sentido do trabalho humano, configurando-se em alternativa para compatibilizar bem-estar dos trabalhadores, eficiência e eficácia nas organizações (Ferreira *et al.*, 2009a). Nessa perspectiva de análise, a QVT contrapõe-se às noções de inspiração taylorista e, portanto, mecanicista, de adaptar o homem ao trabalho ou, em outras palavras, de concebê-lo como uma variável de ajuste.

Todavia, agir preventivamente com foco no bem-estar dos trabalhadores parece não constituir uma prioridade na gestão do trabalho das organizações atuais, as quais sugerem um papel secundário para os trabalhadores, e reservam o papel de protagonista para os imperativos da produção, isto é, a produtividade e a competitividade. Tais afirmações evidenciam a relevância de estudos que tenham como foco central a promoção do bem-estar dos trabalhadores.

É nesse tópico que uma concepção de QVT de viés preventivo diferencia-se de outras abordagens na literatura de QVT. Tal diferenciação permite conhecer melhor a temática de QVT, delineando o estado da arte, seus avanços e limitações. Assim, indaga-se, do ponto de vista conceitual, no que consiste a QVT de viés preventivo? Enfoque este, proposto por esta tese e discutido a seguir.

## **1.2. O Estado da Arte em Qualidade de Vida no Trabalho**

Para compor o conhecimento do estado da arte em QVT, foram investigadas produções indexadas nas bases de dados Psycinfo, *SAGE*, Jstor, todas acessíveis por meio do Portal de Periódicos da CAPES, bem como as bases Scielo e Lilacs consideradas, nas ciências do trabalho, como recursos de grande prestígio para levantamento bibliográfico sobre o tema em questão. Foram incluídos ainda estudos apresentados nos Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação do Brasil (ENANPAD), durante o período de 2000 a 2010, e do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), ocorrido nos anos de 2006, 2008 e 2010, além de livros específicos sobre o assunto<sup>1</sup>.

A satisfação no trabalho, o interesse pelas tarefas, atividades anti-estresse e os aspectos de valorização do trabalhador são alguns dos inúmeros termos que traduzem a QVT. No

---

<sup>1</sup> A Revisão completa dos artigos encontra-se no anexo 1.

tópico a seguir, pretende-se ampliar a compreensão de alguns conceitos e abordagens presentes na literatura que tratam dessa temática.

### **1.2.1. Principais Concepções em Qualidade de Vida no Trabalho**

Qualidade de Vida no Trabalho é um termo dotado de ampla elasticidade semântica, e diversos conceitos associam-se ao termo, corroborando para uma pluralidade de definições para QVT e, em decorrência, enfoques, metodologias de investigação e abrangência igualmente plurais.

Alguns autores apresentam os conceitos de QVT, segundo proposta de Nadler e Lawler (1980), de evolução histórica e, nesse sentido, associam períodos específicos a um marco teórico do conceito. Assim, no período de 1959 a 1972, a ênfase das primeiras concepções de QVT apresenta-se como uma variável, 1969 a 1974, uma abordagem, 1972 a 1975, um método, 1975 a 1980 como um movimento, 1979 a 1982, um tudo e, por fim, 1982, em diante, um nada, sendo este último aspecto uma referência aos modismos de QVT que predominaram nos ambientes organizacionais na década de 1980 (Honório & Marques, 2001; Vasconcelos, 2001; Souza & Medeiros, 2007; Nascimento & Pessoa, 2007; Guidelli & Bresciani, 2010).

Optamos, entretanto, por apresentar os conceitos de QVT contemplando outros aspectos, isto é, apresentar as abordagens clássicas seguidas das contemporâneas e caminhar de uma literatura internacional para uma literatura nacional. Essa escolha se diferencia da proposta de outros autores, em virtude da fragilidade de apresentações do conceito em termos de evolução conceitual, pois, notamos que os atuais enfoques predominantes tendem a reforçar traços instrumentais do conceito, fortemente ancorados na ênfase da ideologia do desempenho e da produtividade, calcados em pressupostos que remontam aos seus primórdios, ou seja, ao final da década de 1950.

Assim, seguindo esse trajeto, na literatura internacional clássica, ao se considerarem os principais conceitos em QVT, destaca-se o de Walton (1973), precursor de uma abordagem científica ainda hoje amplamente utilizada. Para esse autor, QVT engloba aspectos de humanização no ambiente de trabalho, produtividade do trabalhador e o equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida. O autor propõe um modelo teórico composto por oito fatores analíticos: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho, que constitui um modelo de avaliação de QVT.

As pesquisas que adotam esse modelo confrontam-no com as práticas organizacionais cuja compilação resulta em um cenário explicativo da QVT do trabalhador. Um dos motivos pelos quais muitos pesquisadores justificam a escolha do Modelo de Walton refere-se à amplitude de suas oito categorias (Tolfo & Piccinini, 2001; Descanio & Lunardelli, 2007; Carvalho-Freitas, 2009). Tido à época em que foi desenvolvido como um modelo de vanguarda observa-se como um fator limitante desse modelo a ausência de aspectos importantes da organização do trabalho e as implicações para os trabalhadores daí advindas, tal como modelo de gestão do trabalho. Antloga e Lima (2007) argumentam que com os estudos de Walton a questão da produtividade do trabalhador passou a pertencer de vez aos objetivos dos programas de QVT. Outro aspecto é apontado por Ferreira, Alves e Tostes (2009), para quem a concepção de ser humano subjacente ao enfoque proposto por Walton (1973) merece uma análise crítica mais aprofundada.

Em outra perspectiva, Hackman e Oldham (1975) conceituam QVT como o grau de bem-estar do indivíduo em relação aos aspectos diversos do seu trabalho e privilegiam as características da tarefa na análise de QVT. Segundo essa ótica e apoiados na compreensão de que cargos enriquecidos favorecem a QVT, eles apresentam o Modelo das Dimensões

Básicas da Tarefa , cujo propósito visa aproximar os atributos da tarefa à produtividade, à motivação, às diferenças individuais e à satisfação do trabalhador. Outra importante contribuição desses autores é o desenvolvimento do *Job Diagnostic Survey*, um dos primeiros instrumentos que buscam avaliar QVT, possibilitando segundo seus autores, diagnóstico e intervenção no trabalho com propósitos de aumentar a produtividade e a motivação do trabalhador.

Salienta-se que a visão desses autores continua influente e perpassa grande parte das noções de QVT de estudiosos do assunto na atualidade e é largamente utilizada nos estudos brasileiros (Sant'anna & Moraes, 1999; Honório & Marques, 2001; Souza & Medeiros, 2007; Paiva & Couto, 2008; Rezende & Silva, 2008). Segundo essa abordagem, as características das tarefas são determinantes na motivação e satisfação do trabalhador, aspectos que, segundo esse referencial, impactam na produtividade. Todavia, desconsideram outros aspectos presentes no contexto do trabalho, por exemplo, a relação socioprofissional, aspecto apontado na literatura como minimizador do desgaste profissional vivenciado no contexto de trabalho (Alves jr, 2005; Veras & Ferreira, 2006). Assim, uma perspectiva limitante dessa abordagem refere-se ao reducionismo na compreensão da QVT às dimensões de uma variável específica, ou seja, dimensões básicas da tarefa .

Westley (1979), outro autor clássico, define QVT seguindo a mesma linha de Walton (1973), ou seja, remete à humanização do ambiente de trabalho. No entanto, o autor condensa os indicadores de QVT em quatro dimensões: a econômica, a social, a psicológica e a sociológica. Por sua vez, Huse e Cummings (1985) definem QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização e destacam como aspecto fundamental a participação do trabalhador nos assuntos e decisões do trabalho, este último, um elemento importante e, até então, pouco contemplado nas definições de QVT.

Quanto à literatura internacional contemporânea, há uma significativa parcela de estudiosos em QVT que a expressa como satisfação do trabalhador em relação aos diversos aspectos do trabalho, considerando em suas análises as condições favoráveis de um local de trabalho e a produtividade do trabalhador. Nessa perspectiva, a satisfação no trabalho é uma noção chave, pois se constitui em um dos indicadores de QVT e utilizada em muitos estudos como medida de QVT (May, Lau & Johnson, 1999; Danna & Griffin, 1999; Korunka, Hoonakker & Carayon, 2008; Royuela, López-Tamayo & Suviñach, 2007).

São abordagens diferentes dessa perspectiva, aquelas que compreendem a satisfação como uma resultante de QVT. Desse modo, QVT é definida como a percepção de que a organização atende a toda a gama de necessidades dos trabalhadores com interesse em seu bem-estar no trabalho. Essa distinção é central, pois, conforme os autores que trabalham segundo esse enfoque, a QVT avança para além da satisfação com o trabalho, incluindo outros aspectos, tais como a satisfação global com a vida, a felicidade e o bem-estar no trabalho (Sirgy *et al*, 2001; Cheung & Tang, 2009; Koonmee *et al*, 2009).

Martel e Dupuis (2006) realizaram extensa revisão da literatura e lançam ferozes críticas aos conceitos predominantes de QVT, os quais reservam para os trabalhadores uma posição de coadjuvante e são concebidos preponderantemente sob um ponto de vista organizacional. Inspirados na aristotélica noção do bem-viver conceituam QVT como um construto subjetivo e que integra aspectos organizacionais, sociais e individuais e mantém uma relação indissociável com a qualidade de vida.

Uma síntese da literatura internacional em QVT é proposta por Haniff, Burgess e Conell (2008) que dividem as definições de QVT em três campos: o primeiro, no qual QVT é um conceito que se preocupa com a satisfação profissional dos trabalhadores, outro em que a QVT é um conceito que vai além da análise de satisfação no trabalho, englobando também o bem-estar subjetivo, e ainda um terceiro que conceitua QVT como um processo dinâmico,

construto multidimensional que incorpora um número de medidas - objetivas e subjetivas - relativas ao contexto de trabalho.

Os autores explicam que adotam a última definição, uma vez que, para eles, nesse campo, reconhecem-se as dificuldades e complexidades em torno da QVT, que contempla além de elementos do contexto de trabalho, aspectos que circunscrevem uma dimensão individual. Para os autores, QVT refere-se tanto ao bem-estar do trabalhador em relação a elementos presentes no contexto de trabalho quanto engloba também aspectos extramuros . Apontamentos que sugerem uma concepção que abarca o trabalho e a vida social fora do trabalho.

Quanto à literatura nacional sobre QVT, em termos conceituais, muitos autores sobressaem ao aprimorar os modelos já desenvolvidos, ao propor análises críticas aos conceitos existentes e ao desenvolver novos modelos. Pertencem a esse rol os autores Moraes e Kilimnik (1994), importantes estudiosos da temática de QVT, no Brasil, conceituada em termos de uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capaz de gerar estados psicológicos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis e em diferentes tipos de atitudes e condutas (p.54). Apoiados nessa definição e no modelo de Hackman e Oldham (1975), traduziram e adaptaram para o contexto brasileiro o *Job Diagnostic Survey* (JDS) e propuseram uma escala reduzida do instrumento. Sant'anna e Moraes (1999) e Honório e Marques (2001) utilizam o aporte teórico e o instrumento adaptado por esses autores em suas pesquisas.

Em outra perspectiva conceitual, Fernandes (1996), tida por Souza e Medeiros (2007) como uma das pioneiras nos estudos do tema no Brasil, incorpora ao conceito de QVT a gestão organizacional. A autora explica que, dependendo das contingências, a cultura organizacional é afetada, e o clima organizacional melhora, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa. A autora propõe uma aproximação da literatura

de QVT com a de TQC (*Total Quality Control*) e cria um modelo denominado Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a QVT, composta por nove dimensões: Condições de Trabalho, Compensação, Moral, Imagem da Empresa, Saúde, Organização do Trabalho, Participação, Comunicação, Relação Chefe-Subordinado. Segundo esse enfoque, o conhecimento em QVT visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, almejando com isso vantagens para os trabalhadores e para as organizações tais quais expostos pelos conceitos clássicos em QVT. Esse modelo é adotado nas pesquisas conduzidas por Souza e Medeiros (2007) os quais acrescentam a décima dimensão: o Lazer.

Na ótica de Albuquerque e França (1998), QVT traduz-se como um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, e visa propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para o trabalho durante a sua realização. Esses autores consideram a QVT como uma expansão do conceito de qualidade total, perspectiva muito em voga na década de 1990 e vinculada à época ao gerenciamento do estresse. Contribuem no campo conceitual de QVT ao proporem um diagnóstico organizacional, aspecto até então pouco considerado nos estudos da QVT, mas fundamental, pois chama a atenção para o contexto de trabalho no qual o trabalhador está inserido, afastando-se do enfoque cujo olhar predominante orientava-se para as tarefas ou cargos. O conceito elaborado por eles é adotado por diversos pesquisadores (Mônaco & Guimarães, 2000; Oliveira & Limongi-França, 2005; Guidelli & Bresciani, 2010).

Numa proposta de natureza preventiva, perspectiva até então inédita nos estudos brasileiros, Ferreira (2006a) conceitua QVT contemplando-a sob duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção

do bem-estar individual e coletivo. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que aqueles constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. Conceito adotado por diversos autores em pesquisas recentes (Carneiro & Ferreira, 2007; Antloga & Lima, 2007; Ferreira *et al*, 2009a; Leite, Ferreira & Mendes, 2009; Ferreira, Alves & Tostes, 2009).

Ao se realizar um balanço da literatura apresentada, pode-se constatar que o conceito de QVT transita por uma miríade de autores que, com poucas ressalvas, constroem um universo teórico em QVT caracteristicamente pouco consensual e bastante generalista. As diferentes abordagens desenvolvidas ao longo dos últimos trinta anos adotam, na maioria das vezes, de modo implícito e, às vezes, de modo explícito, pressupostos sobre uma concepção de ser humano e de trabalho que orientam as análises em termos de indicadores, modelos de gestão e formas de avaliação (Ferreira, 2006a; Antloga & Lima, 2007; Ferreira *et al*, 2009a).

Todavia, a diversidade conceitual no campo da QVT gera implicações importantes e nem sempre positivas. Nesse sentido, a pouca consensualidade e o caráter generalista são assinalados como aspectos que obstaculizam consideravelmente a continuidade e o desenvolvimento das investigações, uma vez que corroboram para um antagonismo acerca do conceito (Honório & Marques, 2001), dificuldades na elaboração de instrumentos de medidas eficazes (Martel & Dupuis, 2006), disjunções entre a teoria e a prática (Tolfo & Piccinini, 2001) e práticas descoladas de respaldo científico (Ferreira, Alves & Tostes, 2009) e ainda podem gerar um paulatino desencanto em relação a essa temática (Nadler & Lawler, 1983; Limongi-França, 2004; Martel & Dupuis, 2006), pois se observa que algumas concepções carecem de formulações teóricas e metodológicas mais consistentes (Ferreira, Alves & Tostes, 2009).

Estudo conduzido por Souza e Bastos (2009) é esclarecedor quanto à implicação dos pressupostos conceituais em QVT nas práticas organizacionais. Os autores apontam que entendimentos diferenciados do conceito podem interferir nos programas de QVT. Embora os autores não estabeleçam uma distinção rigorosa, entre a noção de QVT abrangente, de uma noção restrita, segundo seus achados, a adoção de um conceito de QVT mais abrangente implica programas igualmente amplos que tendem a enfatizar ações em saúde e em desenvolvimento profissional. Por sua vez, uma noção mais restrita associa-se aos programas de escopo mais limitados, que priorizam ações nas áreas de relações sociais e lazer.

Com o exposto até aqui, nota-se na literatura mais recente, o advento de outras bases teóricas e novas abordagens para o estudo da QVT que se contrapõe a uma perspectiva hegemônica que predominava até então. Na análise dessa literatura, alguns autores propõem a condensação dos enfoques de QVT em duas abordagens: uma clássica, de caráter essencialmente assistencialista e hegemônica, e outra, que propõe que ela seja preventiva e contra-hegemônica (Ferreira, 2006a; Antloga, 2009). Tais abordagens contrapõem-se no fundamental; e nesse sentido, cabe indagar em quais aspectos elas se contrastam.

### **1.3. Abordagens em Qualidade de Vida no Trabalho: da Assistência à Prevenção**

Notamos que os estudos em QVT, desenvolvidos ao longo dos últimos quarenta anos, apresentam abordagens distintas. No entanto, as perspectivas teóricas anteriormente mencionadas apresentam, apesar de sua diversidade, aspectos em comum, sinalizando, conforme alguns autores, dois enfoques predominantes: uma abordagem de caráter assistencialista e outra preventiva, este último é o entendimento que adotamos nesta tese.

Em linhas gerais, a abordagem assistencialista é predominante e concentra a maior parte dos estudos sobre QVT (Ferreira, Alves & Tostes, 2009) e se apoia, principalmente, no pressuposto do indivíduo como variável de ajuste, a adoção de atividades compensatórias do tipo antiestresse (Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Leite,

Ferreira & Mendes, 2009) e a produtividade como principal foco da QVT (Antloga, 2009). Globalmente são concebidas com fins econômicos e, comumente se apoiam em enfoques simplificadores, mecanicistas e instrumentais.

A explicação proposta pelos autores defende que as concepções de QVT, sob uma perspectiva assistencialista, regra geral, concebem o trabalhador como a variável de ajuste, e, nesse sentido, visam adaptar o ser humano ao trabalho, e propõem práticas compensatórias do desgaste vivenciado pelo trabalhador frente a um ambiente organizacional desfavorável. As ações desenvolvidas pelos programas de QVT são emblemáticas dessa abordagem das quais se destacam: alongamento, yoga, dança de salão, reeducação alimentar, eventos de turismo e cultura (Oliveira & Limongi-França, 2005) e que, em geral, baseiam-se na retirada temporária da pessoa do ambiente adverso de trabalho, mantendo inalteradas as fontes originais de desgaste (Carneiro & Ferreira, 2007). Tais atividades tendem a se tornar esforços estéreis na medida em que se distanciam dos problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos trabalhadores (Ferreira, Alves & Tostes, 2009). De forma caricatural, os pressupostos que estruturam as práticas assistencialistas de QVT podem ser ilustrados por uma situação bem típica:

Após uma longa, fatigante e (aparentemente) interminável manhã de trabalho, o trabalhador manifesta sinais evidentes de intenso desgaste em função, principalmente, do posto de trabalho pouco adequado, de regras esquizofrênicas de trabalho e de relações conflituosas com clientes, chefias e colegas. Ao encerrar o turno matutino, ele é convidado a participar de uma sessão de yoga. Após essa atividade, o trabalhador se sente melhor, mais aliviado, enfim, desestressado. Mas, no período vespertino, ele volta a mergulhar no mesmo contexto de trabalho, com todos os seus indicadores críticos e, inexoravelmente, o forte desgaste se reinstala (Ferreira *et al.*, 2009a, p.15).

A proposta de atuação, segundo o enfoque assistencialista em QVT, circunscreve-se predominantemente nos efeitos, retirando o trabalhador do ambiente desgastante e mantendo intacta a gênese das vivências de mal-estar no trabalho. Por isso, são consideradas como práticas compensatórias imbuídas do princípio de ajustar o trabalhador ao trabalho e não o inverso, como preconiza a Ergonomia da Atividade.

Os estudos de Ferreira, Alves e Tostes (2009) corroboram esses argumentos. Investigando órgãos públicos federais, os autores mostram que as atividades de QVT são realizadas buscando-se garantir a produtividade como meta central, predominando ações do tipo antiestresse, e ainda, a questão do bem-estar ocupa plano secundário na gestão do trabalho.

Dentre os limites na concepção assistencialista, evidencia-se, sobretudo, a dificuldade de conseguir, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas de QVT (Ferreira, 2006a; Ferreira, Alves & Tostes, 2009) e o mascaramento de uma perspectiva ideológica de trabalho e de ser humano que lhes são subjacentes (Ferreira *et al.*, 2009a), pois, regra geral, tais enfoques contemplam, conforme assinalado, estratégias de sedução voltadas para a garantia ou aumento da produtividade dos trabalhadores (Ferreira, 2006a).

Contra-pondo-se à concepção assistencialista, nos últimos anos, emerge a concepção de QVT de viés preventivo. Inaugurada no Brasil por Ferreira (2006a), a abordagem preventiva considera elementos do contexto de produção (especialmente em três dimensões: as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho) como aspectos fundamentais para a promoção do bem-estar do trabalhador. O foco dessa abordagem consiste em remover ou atenuar os problemas geradores de mal-estar nos contextos de trabalho, atuando nessas três dimensões (Ferreira *et al.*, 2009a). Essas colocações trazem à tona que medidas efetivas de QVT devem vir acompanhadas de mudanças no contexto de trabalho, pois caso contrário, podem constituir em medidas compensatórias do mal-estar provocado, por um cenário de precariedade em diversas esferas do contexto de trabalho (Carneiro & Ferreira, 2007), tais como as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho.

Dentro de uma perspectiva aplicada, Ferreira, Alves e Tostes (2009, p.326) estabelecem alguns pressupostos que se colocam como estratégicos para operacionalizar nas organizações a abordagem de QVT de viés preventivo, a saber:

a) mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho, ou seja, novas práticas em QVT necessitam de que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções, muitas vezes petrificados, que podem estar na origem dos obstáculos para a QVT. A premissa é clara, mudança de mentalidade implica pensar diferentemente para agir diferentemente. Não se mudam práticas, de forma consequente, sem mudança de consciência; b) indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade implica conceber produtividade na sua acepção positiva, ou seja, um meio de exercício do bem-estar; c) a prática de QVT deve se apoiar em um modelo antropocêntrico de gestão do trabalho que, entre outras tarefas, preconize: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento individual e coletivo, estimular a criatividade e a autonomia na execução de tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergrupar e possibilitar a participação efetiva, principalmente, nas decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo; d) a implementação de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem sucedidas, bem como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometem a QVT; e) a implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente o compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais.

Tais pressupostos permitem relacionar alguns aspectos fundamentais para a operacionalização de uma política de QVT de caráter preventivo, no entanto, esclarece-se que eles não constituem uma panaceia para todos os males organizacionais, e sim, cumprem a função de guiar o processo de uma política de QVT para bases mais sólidas. Nesse sentido, na ótica preventiva, QVT é uma tarefa compartilhada por todos no âmbito organizacional e uma responsabilidade institucional orientada por uma busca permanente de integrar o bem-estar, a eficiência e a eficácia no trabalho, sem restringir seu foco à produtividade.

Com a intenção de estudar a QVT, segundo perspectivas crítica e preventiva, a presente investigação adota o conceito de QVT, conforme desenvolvido por Ferreira (2006a), o qual

assevera que, para que haja um diagnóstico substanciado em relação ao trabalho, devem ser consideradas as seguintes dimensões analíticas: o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), o Custo Humano do Trabalho (CHT) (e suas exigências físicas, cognitivas e afetivas) e o bem-estar e mal-estar no trabalho, dimensões analíticas que sustentam o arcabouço teórico desta tese. Soma-se ainda a perspectiva de não considerar o trabalhador como uma variável de ajuste, paradigma criticado pela Ergonomia da Atividade. Compreende-se que a desconsideração desses aspectos torna a análise da QVT superficial e insuficiente, uma vez que configuraria uma análise paliativa e, no limite, contraditória, pois não alteraria os aspectos críticos do CPBS e as causas dos efetivos problemas vivenciados pelos trabalhadores.

A compilação da produção científica desenvolvida segundo o aporte teórico de QVT de natureza preventiva é apresentada a seguir.

#### **1.4. QVT de Viés Preventivo: a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAAQVT**

Conforme comentado anteriormente, Ferreira (2006a) é o autor que inaugura a perspectiva de QVT de viés preventivo e é também o coordenador do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde - ECoS e do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público - ErgoPublic, ambos filiados ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e que, ao longo dos últimos anos, consolida uma produção teórica em Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAAQVT) de viés preventivo. Esse grupo atualmente trabalha no desenvolvimento de um projeto de pesquisa vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – (2008-2011) intitulado Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Contexto das Organizações Brasileiras: Construindo uma Métrica em Ergonomia da Atividade para Diagnóstico e Monitoramento e, conta com uma profícua produção teórica e empírica sobre a temática QVT. A título de ilustração,

apresentam-se os trabalhos divulgados em congressos, simpósios e reuniões (pôsteres, sessões coordenadas e sessões técnicas) produzidos no âmbito do referido grupo.

Autor / Ano	Evento	Título do Trabalho
Medeiros, L.F.R. (2011)	Seminário Regional de Psicologia e Políticas Públicas de Goiás e Tocantins	Qualidade de Vida no Trabalho: produção Científica nas Áreas de Psicologia e Administração
Feitosa, L. R. C.; Ferreira, M. C. (2010)	IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho	O que Desafina no Repertório de uma Orquestra Sinfônica? Panorama do Contexto de Produção Orquestral
Feitosa, L. R. C., Ferreira, M. C. & Medeiros, L. F. R. (2010)	IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho	Qualidade de Vida no Trabalho em Orquestra? As representações dos Músicos em Questão
Brusiqueze, R.G.& Ferreira, M. C. (2010)	IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho	Inovações Tecnológicas e Organizacionais e a Influência das Novas Exigências do Trabalho em Escritórios na Qualidade de Vida no Trabalho
Ferreira, M. C., Ferreira, R.R.& Bergamaschi, A.V. (2010)	62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	Estratégia de Sensibilização como Fator de Sucesso da Coleta de Dados: o Caso de um <i>Survey</i> sobre Qualidade de Vida no Trabalho
Branquinho, N. G. S., Ferreira, M. C.& Pacheco, V. A. (2010)	62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho Docente em Rede Pública Municipal de Educação.
Ferreira, M. C., Antloga, C., Ferreira, R. R. & Bergamaschi, A.V. (2010)	62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	Os Traços Constituintes da Qualidade de Vida no Trabalho na Perspectiva dos Trabalhadores
Ferreira, M. C., Antloga, C., Ferreira, R.R.&	61ª Reunião Anual da SBPC	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a Ótica dos Trabalhadores de um Órgão Público Estadual

Bergamaschi, A.V. (2009)			
Ferreira, M.C. (2009)	61ª Reunião Anual da SBPC		Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações
Ferreira, M.C. (2009)	11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho		Trabalho e Saúde Mental: "Quando o Trabalho é Produtor de Mal-estar: fundamentos para uma Abordagem Preventiva em Qualidade de Vida no Trabalho".
Leite, J. V., Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2009)	11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho		Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o caso do Banco Central do Brasil
Ferreira, M.C. (2009)	11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho		Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): instrumento para Diagnóstico e Planejamento
Pfeifer, A.K.& Ferreira, M. C. (2008)	Congresso do Serpro de Tecnologia e Gestão Aplicada à Serviços Públicos		Oficinas de Qualidade de Vida do Trabalhador
Medeiros, L.F.R. & Ferreira, M.C. (2008)	III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho - CBPOT		Não sei, desconheço... não conheço mesmo: gestão de Pessoas e QVT em uma Secretaria Municipal
Wargas, R. D., Ferreira, M. C., Seidl, J. & Ferreira, A. S. (2008)	III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho - CBPOT		Representações de Servidores de um Órgão Público do Poder Judiciário Sobre Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho.
Antloga, C. S., Prado, D. & Lima, H. K.B. (2008)	III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho - CBPOT		"QVT?! Não sei o que é isso, não!": Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho em Empreendimentos de Pequeno Porte
Lima,H.K.B., Ferreira,M.C & Antloga, C.S.	III Congresso Brasileiro de Psicologia		Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho.

(2008)	Organizacional e do Trabalho	
Ferreira, M. C. (2008)	III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho - CBPOT	Chegar Feliz e Sair Feliz do Trabalho: aportes do Reconhecimento no Trabalho para uma Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.
Ferreira, M. C. (2008)	I Encontro Nacional de Atenção à Saúde do Servidor	Qualidade de Vida no Trabalho - Experiências no Serviço Público.
Ferreira, M. C. (2008)	Seminário "Uma Reflexão sobre Promoção da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho"	Uma Reflexão sobre Promoção da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho - revisando conceitos
Antloga, C. S. & Lima, H. K. B. (2007)	VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas
Lima, H. K. B. & Antloga, C. S. (2007)	VI Congreso Internacional De Salud Mental Y Derechos Humanos	Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: existe Relação na Prática?
Ferreira, M. C., Alves, L. & Tostes, N. A. (2006)	II Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho - CBPOT	Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público Federal: o Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais
Ferreira, M. C.; Tostes, N. A. (2006)	XII Congresso de Iniciação Científica da UnB	Política de Qualidade de Vida no Trabalho: estudo de Caso no Setor Público Federal
Ferreira, M. C. & Zaidem, G.C. (2006)	XII Congresso de Iniciação Científica da UnB	Trabalho, Riscos de Adoecimento e Qualidade de Vida no Trabalho
Leite, J. V., Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. B. (2006)	Congresso Regional de la Sociedad Interamericana de Psicologia	Mudando a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso do Banco Central do Brasil.
Ferreira, M. C.	Congreso Regional	Qualidade de Vida no Trabalho no

(2006)	de la Sociedad Interamericana de Psicología	Setor Público: da Assistência à Prevenção
Rodrigues, A. V., Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2005)	30th Interamerican Congress of Psychology	Dimensões Analíticas para uma Política de Qualidade de Vida no Trabalho
Santoucy, L. B. & Ferreira, M. C. (2005)	Congresso de Iniciação Científica da UnB e 2o. Congresso de Iniciação Científica do DF	Relações Socioprofissionais, Custo Humano e Qualidade de Vida no Trabalho
Ferreira, A. S. & Ferreira, M. C. (2005)	XI Congresso de Iniciação Científica da UnB e 2o. Congresso de Iniciação Científica do DF	Organização do Trabalho, Custo Humano e Qualidade de Vida no Trabalho
Mendes, A. M. & Ferreira, M.C. (2004)	Fórum Qualidade de Vida: Trabalhando e vivendo com qualidade	Gestão com Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho: bem-estar, uma Tarefa de Todos

**Figura 1.** Pesquisas na temática QVT sob o enfoque da EAAQVT

Além desses trabalhos, os pesquisadores do Grupo ErgoPublic contam com uma substancial produção de Dissertações de Mestrado na temática de QVT (Figura 2). Além desses estudos, há mais três projetos de mestrado e um de doutorado em andamento, com previsão de finalização até junho/2012.

Autor/ Ano	Título	Objetivo	Principais Resultados
Branquinho, N. G. S. (2010)	Bem-Estar, Mal-Estar e a QVT dos Professores da Rede Pública de Ensino de Unai/MG	Investigar a relação entre o contexto de trabalho de uma rede municipal de ensino e a qualidade de vida no trabalho,	a A QVT, na percepção dos professores, deve prescindir-se de condições de trabalho adequadas, incluindo os alunos que estão sob sua responsabilidade, de apoio e suportes para o desenvolvimento profissional e, especialmente, para atendimento às demandas relacionadas às dificuldades com

		bem-estar e o mal-estar dos professores.	os alunos, na aprendizagem e no comportamento em sala de aula;
			A maioria dos professores apresenta predomínio de vivências de bem-estar no trabalho relacionadas às características peculiares da profissão de docente;
Feitosa, L.R.C. (2010)	E se a Orquestra desafinar? Contexto de produção QVT dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI	Verificar a relação entre o contexto de produção musical de uma orquestra e a qualidade de vida no trabalho dos músicos	Os participantes percebem a QVT como um elemento sinônimo de bem-estar no trabalho e que está fortemente associado com as dimensões das condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais;  As principais queixas das representações de mal-estar no trabalho referem-se aos problemas de infraestrutura, a falta de comunicação com a chefia e a falta de compromisso dos colegas de trabalho;
Brusiqueze, R. G. (2009)	Inovações Tecnológicas e Organizacionais e a Influência das Novas Exigências do Trabalho em Escritórios na QVT	Identificar as novas exigências do trabalho em escritórios, no atual cenário produtivo, motivadas pelas inovações tecnológicas e organizacionais, e sua repercussão na qualidade de vida no trabalho.	Os participantes reconhecem a importância das inovações tecnológicas na realização de suas atividades, mas associam a elas o advento de novas exigências, decorrentes principalmente da intensificação e de maior complexidade e controle do trabalho, que resultam no aumento do Custo Humano do Trabalho;
Lima, H.K. B. (2008)	Gestão de pessoas e QVT no contexto do poder legislativo do Distrito Federal	Investigar a inter-relação Gestão de Pessoas e QVT da Câmara Legislativa do DF e verificar se o modelo de Gestão de Pessoas promove a QVT	O modelo de gestão do órgão investigado pode ser considerado vertical não havendo participação dos servidores nas decisões;  O CPBS é determinante para a eficiência e eficácia da QVT; O modelo de Gestão de Pessoas do órgão investigado não

			promove a QVT;
Prado, D. I. (2006)	O foco é no cidadão, e o atendente como fica? Contexto de atendimento presencial, custo humano da atividade e QVT	Levantar ao longo de dois anos os indicadores críticos do contexto de atendimento presencial ao público que impactam CHT, comprometem a QVT e podem afetar a satisfação do cidadão pelo atendimento recebido	A QVT no setor investigado está seriamente comprometida uma vez que os servidores apontaram para o predomínio de vivências de mal-estar no trabalho;  Os postos de trabalho atendem de forma precária às necessidades dos servidores dificultando as atividades que executam;
Rodrigues, A. V. (2006)	Exame médico periódico e QVT	Verificar a relação entre os principais resultados encontrados no exame médico e os indicadores críticos identificados numa organização pública federal que podem comprometer a QVT	Predomínio de queixas relacionadas às condições do trabalho, aos problemas financeiros dos servidores e a falta de motivação para o trabalho;  O instrumento utilizado no exame médico não contempla aspectos relativos à organização do trabalho evidenciando uma visão reducionista do processo saúde-doença no contexto de trabalho;  As interações profissionais representaram uma dimensão positiva para a QVT;
Magalhães, G. F. O. (2006)	O sorriso que o relógio transforma em dor. Custo Humano do Trabalho, estratégias de mediação e QVT de camareiras de hotel	Investigar o Custo Humano da Atividade e as Estratégias de Mediação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras em um contexto hoteleiro	Alta incidência de adoecimento provocada principalmente pelas condições e organização do trabalho;  Uma estratégia de mediação operatória elaborada para atender às necessidades de uma das dimensões do Custo Humano da Atividade (física, cognitiva ou afetiva) pode afetar outra;
Carneiro,	Compatibilizan	Investigar	o A redução da jornada produziu

T.L. (2005)	do jornada de trabalho e redução da jornada de trabalho e as expectativas quanto à implantação de um Banco de horas	impacto da impactos positivos para o bem-estar dos trabalhadores sem prejuízos para a produtividade;
----------------	---	--

**Figura 2.** Dissertações na temática QVT sob o enfoque da EAAQVT

A Figura 3 apresenta tese de doutorado na temática QVT sob o enfoque da EAAQVT.

<b>Autor/ Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais Resultados</b>
Antloga, C.S.X. (2009)	Gestão de Pessoas e QVT: O caso dos trabalhadores das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília	Investigar a relação entre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília	Proprietários / gestores e trabalhadores desconhecem o que seja QVT e adotam práticas gerenciais baseadas em senso comum, história pregressa em outros empreendimentos ou recomendações genéricas e superficiais; O modelo teórico metodológico para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser ancorado na Ergonomia da Atividade, especificamente na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho;

**Figura 3.** Tese na Temática QVT sob o enfoque da EAAQVT

Evidencia-se com o exposto, que o aporte teórico da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (Ferreira, 2008a) possui uma sólida pesquisa na área, contribuindo com subsídios teóricos e empíricos para a compreensão da QVT, segundo a ótica dos trabalhadores, e consubstanciando a abordagem preventiva de QVT, apontando suas características distintivas, em relação ao conteúdo, forma e prática do olhar predominante da QVT de natureza assistencial, conforme explanado neste capítulo.

Foram expostos os principais conceitos em QVT, articulando abrangência e limites das diversas abordagens. O capítulo 2, a seguir, é destinado à discussão do conceito de

atendimento ao público, suas diversas modalidades, com destaque para o atendimento presencial, recorte adotado por nós, e sua configuração particular no setor governamental municipal.

## 2. SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

*“Bem-estar no trabalho é quando eu atendo o cidadão e ele ou ela sai daqui com o pensamento diferente de que serviço público atende mal”.*

*Participante da pesquisa*

O serviço de atendimento ao público assume, neste início de década, elevada importância. Ilustra esse argumento levantamento conduzido no contexto nacional pelo Banco Central, em 2007, no qual foi constatado que a maior queixa dos usuários refere-se aos aspectos que circunscrevem o atendimento ao público (Rocha, Lima & Rocha, 2008). Contrastando com esse dado, Ferreira e Mendes (2001), no início da década de 2000, assinalavam que, como objeto de pesquisa, essa temática mostrava-se cientificamente pouco ou mal conhecida das disciplinas que estudam o trabalho e as organizações, aspecto ainda verificado no final dessa década (Almeida, 2007), veiculando a mensagem de que ainda é uma temática pouco investigada. No setor público (Ferreira, 2002), e em especial na esfera municipal, a escassez de pesquisas sobre o serviço de atendimento ao público é ainda maior, elementos que robustecem o desafio a ser enfrentado por pesquisadores nos anos 2000.

Fixando o olhar no estudo do atendimento ao público, na esfera pública, acrescentam-se ingredientes que conferem a essas investigações um caráter de audácia e essencialidade, conforme assevera Chanlat (2002). A essencialidade que o autor sublinha refere-se ao papel que os serviços públicos representam nos países industrializados e em certo número de setores, tais como: saúde, educação, cultura, serviços sociais, sendo que o Estado cumpre funções centrais na vida coletiva, mesmo no contexto de liberalismo que conhecemos hoje. A audácia de conduzir pesquisas na esfera pública é atribuída pelo autor à imagem negativa que, em regra geral, os serviços públicos são associados, especialmente quando referentes aos

servidores públicos, aos quais se atribuem conotações pejorativas em relação ao trabalho que desenvolvem, ideia, aliás, conforme o autor, mais ou menos difundida, dependendo das épocas e das camadas sociais. Aspecto revelador de uma perspectiva perversa de atribuir aos servidores públicos a responsabilização, quase que integral, das múltiplas mazelas encontradas no serviço público (Soratto, 2000; Tavares, 2003; Ferreira & Mendes, 2003; Spilki & Tittoni, 2005; Siqueira & Mendes, 2009).

O caráter social do atendimento ao público é destacado por Ferreira (2000) ao assinalar que se constitui em uma importante via de mediação da relação Estado-cidadão, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. Tem-se, portanto, argumentos desafiadores que delineiam um cenário intrigante em relação às pesquisas na esfera pública, envolvendo o serviço de atendimento ao público e abrangendo a temática da QVT de viés preventivo. Elementos que foram por nós integrados numa proposta de compreender o bem-estar do atendente público municipal.

O serviço de atendimento ao público, ao contrário do conceito de QVT, não é abundante em conceituações teóricas, e são escassos os estudos que buscam conceituá-lo. Diante dessa constatação, achamos que a proposta de Almeida (2007) de considerar o que diz o dicionário da língua portuguesa Houaiss (2009) para os termos serviço, atendimento e público um interessante ponto de partida para a compreensão dessa temática.

Utilizando o referido dicionário, o verbete **serviço** apresenta 21 acepções. Em linhas gerais para o propósito deste trabalho, os seguintes sentidos são interessantes: (a) ação ou efeito de servir, de dar de si algo em forma de trabalho; (b) exercício e desempenho de qualquer atividade; (c) o próprio trabalho a ser executado ou que se executou; a obra, o expediente, o mister, a tarefa, a ocupação ou a função; (d) qualidade do que serve; utilidade, préstimo, serventia; (e) favor; obséquio; (f) organização de certas instituições públicas ou privadas, encarregadas de uma função particular; (g) produto da atividade humana destinado à

satisfação de necessidades, mas que não apresenta o aspecto de um bem material (por exemplo transporte, educação, entre outros); (h) serviço público; conjunto de atividades do Estado, por ele diretamente exercidos ou desempenhados por particular.

O Houaiss (2009) apresenta três significados para o verbete **atendimento**: (a) ato ou efeito de atender; (b) maneira como habitualmente são atendidos os usuários de determinado serviço; (c) lugar ou seção onde se atende ao público; recepção. Quanto ao termo **público**, o dicionário mostra nove significados, dos quais ressaltamos cinco: (a) relativo ou pertencente a um povo, a uma coletividade; (b) relativo ou pertencente ao governo de um país, estado, cidade, etc.; (c) que pertence a todos; (d) que é aberto a quaisquer pessoas; e (e) conjunto de pessoas, o povo.

Globalmente, tais significados expressam os sentidos que circunscrevem os termos serviço de atendimento ao público os quais nos remetem à ação ou efeito de servir (no sentido de doação de si), ofertar alguma coisa (informação, produto ou serviço prestado) mediante disponibilidade (de alguém) para ouvir e resolver os problemas apresentados por pessoas (coletividade) num determinado lugar ou seção destinados a recepcioná-las. Segundo Almeida (2007), por premissa, o serviço de atendimento ao público disponibilizado por uma organização deveria manter estreita sintonia com esse entendimento.

Todavia, a ponderação de Almeida está implicada nos verbetes apresentados no dicionário. Sob o ponto de vista científico, como é conceituado o serviço de atendimento ao público? Quais enfoques predominam e sob quais bases epistemológicas foram construídos? Quais perspectivas se sobressaem? São indagações inquietantes e que orientaram os argumentos ao longo deste capítulo.

## **2.1. Enfoques Predominantes nos Estudos Sobre Serviço de Atendimento ao Público**

A produção de conhecimentos científicos sobre serviço de atendimento ao público tem sido abordada por diversas áreas do saber com interessante destaque das disciplinas sociais, incluindo a Ergonomia. As áreas de Saúde, Administração, Marketing e Psicologia do Consumidor são consideradas pioneiras no estudo da temática de atendimento ao público, e muitos autores concordam que seus enfoques prevalecem na literatura (Ferreira, 2000; Menezes, 2003; Veras & Ferreira, 2006; Prado, 2006; Almeida, 2007).

Em relação aos estudos conduzidos no campo da saúde, sobressaem-se aqueles vinculados à área de enfermagem e atendimento ambulatorial, os quais não serão abordados nesta tese, tendo em vista os limites da abrangência desses estudos com o nosso recorte. Quanto aos estudos conduzidos pelas áreas de marketing e administração, nota-se a preponderância de abordagens realizadas *em e para* organizações privadas, com ênfase nas investigações que, em comum, trazem à tona e problematizam o foco no cliente. Em linhas gerais, as produções científicas dessas duas áreas podem ser condensadas em dois enfoques predominantes: (a) a qualidade do serviço e a satisfação do cliente; e (b) o marketing de relacionamento com o cliente.

Na perspectiva da qualidade do serviço e a satisfação do cliente, nota-se que as investigações orientam o olhar, segundo uma perspectiva avaliativa da qualidade do serviço de atendimento ao público (Souza & Medeiros, 2007; Rocha, Lima & Rocha, 2008) e na percepção de que níveis mais elevados de satisfação do usuário (cliente ou consumidor) em relação ao atendimento levam à maior retenção e lealdade dos mesmos, com implicações que podem gerar, segundo os autores, sustentabilidade do retorno financeiro ao longo do tempo (Eleutério & Souza, 2002; Milan & Trez, 2005; Zacharias, Figueiredo & Almeida, 2008).

Nessa perspectiva, a concepção da hora da verdade , termo cunhado por Carlzon (1994), para referir-se ao exato momento em que ocorre o atendimento, ainda é bastante influente. Em seu conceito, Carlzon (1994) atribui papel central ao contato (especialmente o primeiro contato) estabelecido entre atendente e cliente (usuário) num contexto de atendimento. Segundo o autor, a qualidade percebida quanto ao serviço de atendimento pode ficar ali determinada ou condicionada e há o risco de que isso se estenda para um juízo de valor mais amplo, que venha a contaminar (sob uma perspectiva positiva ou negativa) a visão daquele que é atendido sobre a organização como um todo, com potenciais desdobramentos para a imagem corporativa, o que, no mundo privado, pode transformar-se em vantagem ou desvantagem competitiva (p.106).

Assim, cada hora da verdade ou momento da verdade, termo mais utilizado no jargão dessa literatura, configura uma oportunidade de influenciar na maneira pela qual o consumidor-cliente percebe a qualidade do serviço, e essa imagem para o consumidor pode ser confirmada ou destruída nos poucos minutos em que ele interage com o atendente, que é considerado, regra geral, como o responsável por criar um clima afetivo positivo durante esse encontro. Nesse sentido, a responsabilização pelo êxito ou fracasso do atendimento medido em termos de alcance das metas organizacionais, recai no atendente, e os aspectos do contexto de trabalho não são evidenciados.

Uma outra perspectiva de investigação concentra-se no marketing de relacionamentos. Sob esse enfoque, que é uma perspectiva recente, desenvolvem-se pesquisas que, em vez de focarem na obtenção de novos clientes, ou na atração de clientes de outras empresas, buscam reduzir o êxodo dos clientes atuais existentes nas organizações, ao propor ações que visem evitar que mudem de marca, conservando sua suposta fidelidade e seu desejo de manter transações com a empresa (Ndubisi, 2007; Santos & Fernandes, 2008). Nessa perspectiva, nota-se que os estudos versam preponderantemente sobre a recuperação dos serviços (Santos

& Fernandes, 2008), gerenciamento das reclamações dos clientes (Mello, Neto, Fonseca & Leão, 2009) e estabelecimento de programas de relacionamento com clientes (Magaldi & Crescitelli, 2008).

Quanto à área de psicologia do consumidor, a literatura indica que os estudos focalizam preferencialmente o comportamento do consumidor e abordam aspectos sobre suas preferências e suas atitudes, abrangendo aspectos referentes à motivação, à percepção e à aprendizagem (Menezes, 2003; Almeida, 2007). Um enfoque ainda embrionário no Brasil investiga a perspectiva de encantamento de clientes (Almeida & Nique, 2007) que, conforme os autores, refere-se às estratégias propostas pela organização visando surpreender e encantar o cliente.

Ao se fazer um balanço dessas produções científicas, assinala-se a contribuição desses estudos para o aprofundamento da temática de atendimento ao público, em especial, ao que se refere à satisfação dos clientes. Não obstante esse reconhecimento constatamos alguns limites conceituais quanto à abrangência dos enfoques. Ilustram esses aspectos, (a) poucos estudos definem serviço de atendimento ao público; (b) utilizam uma abordagem segundo uma perspectiva restritiva e reducionista de variáveis que enfatizam o *setting* de atendimento, as atitudes e comportamentos dos atendentes e o cliente (Ferreira, 2000; Menezes, 2003; Prado, 2006; Veras, 2006; Almeida, 2007), aliás, o mantra o cliente é o rei é a máxima predominante nesses estudos. Em linhas gerais, são descolados de uma perspectiva crítica, desconsideram a interação dos diferentes fatores implicados nas situações de atendimento, e no limite, marginalizam a percepção dos atendentes sobre o contexto de trabalho.

Além desses estudos, na revisão da literatura foram identificadas algumas obras referentes ao tema atendimento ao público (Carlzon, 1994; Grönroos, 1993; Lovelock & Wright, 2001). Em sua maioria, as obras apresentam frágeis argumentos sobre essa temática, geralmente são apresentadas descoladas de suporte teórico-empírico consistente e predomina

o estilo de livros semelhantes aos manuais de autoajuda que prescrevem receituários do tipo siga tais passos e alcance a excelência no atendimento .

A superação dos limites expostos por essa literatura, que se nota predominante, impõe repensar alguns aspectos considerados fundamentais para uma compreensão que contemple a multidimensionalidade das situações de atendimento ao público, perspectiva que fomentou interesse por parte de alguns estudiosos do campo da Ergonomia da Atividade por compreender essa temática e construir e aprimorar um modelo teórico-metodológico abrangente, para o estudo do serviço de atendimento ao público, conforme exposto mais adiante.

## **2.2. O Servidor Público no Contexto do Serviço de Atendimento ao Público**

Historicamente, na literatura, o servidor público tem sido alvo de severas críticas por parte da sociedade, cuja imagem social nem sempre é associada aos aspectos positivos; ao contrário, associa-se aos estereótipos pejorativos que os denigrem na condição de profissionais (Soratto, 2000; Tavares, 2003; Spilki & Tittoni, 2005). Nesse sentido, no universo cultural brasileiro, o servidor público é figura frequente e presença assídua nas criações de literatos, compositores de música popular, humoristas, satiristas e caricaturistas. A título de ilustração, a música Maria Candelária, composta por Klecius e Armando Cavalcanti e lançada no carnaval de 1952, exemplifica o estereótipo que tem caracterizado o servidor público. A letra que compõe a música versa sobre o cotidiano da funcionária pública Maria Candelária sassaricando no serviço público. Essa música, sucesso no carnaval daquele ano, é tida à época como uma sátira feroz aos funcionários (servidores) apadrinhados que chegavam ao topo da escala do merecimento sem esforço algum:

Maria Candelária é alta funcionária, saltou de paraquedas, e caiu na letra ó, ó, ó, ó!  
Começa ao meio-dia, coitada da Maria, trabalha noite e dia, trabalha de fazer dó ó, ó, ó,  
ó! À uma, vai ao dentista, às duas, vai ao café, às três, vai à modista, às quatro assina o  
ponto e dá no pé, que grande vigarista que ela é!

Matos (1994) atualiza esses estereótipos e argumenta que a Maria Candelária dos anos 1950 cedeu espaço para versões mais contemporâneas das quais o autor destaca os marajás. O autor também faz referência aos anões do orçamento, com foco numa crítica mais dirigida à ocupação clientelista de órgãos da administração, e ao assalto institucionalizado dos cofres públicos, do que aos próprios servidores públicos.

A conotação pouco positiva do servidor público, segundo a literatura, é observada em muitas situações em que aparecem os problemas efetivos do contexto de trabalho, porém suas causas não são evidenciadas; ao contrário, elas são escamoteadas por argumentos muito em voga e até em certa medida consensual, da ineficiência dos serviços públicos atribuída aos servidores públicos (Ferreira & Mendes, 2003; Jackson Filho, 2004; Medeiros & Ferreira, 2008).

Premissas que não coadunam com um entendimento do serviço de atendimento ao público constituído como ponto de confluência de diferentes lógicas, tais como indicam os estudos conduzidos em Ergonomia da Atividade, os quais indagam: como buscar soluções na seara do atendimento se não há uma busca pelo reconhecimento da fonte dos problemas?

Opondo-se às versões simplificadoras e apoiado em uma matriz teórica da Ergonomia da Atividade, em nossa linha de raciocínio, o atendimento ao público reveste-se de uma complexidade ímpar, pois, conforme será abordado, um inventário de condições precisa estar devidamente assegurado para que o servidor preste, com eficiência, o singelo serviço solicitado. Nesse sentido, a atividade do atendente não se resume a uma mera repetição, como uma engrenagem de transmissão de regras estabelecida em outras instâncias da organização.

Os estudos apontam para elevada exigência cognitiva dessa atividade, ressaltando algumas solicitações implícitas nas atividades dos atendentes: memória para armazenar dados, códigos, senhas, informações recorrentes, modo de funcionamento de sistemas informatizados, regras, normas e a capacidade de detectar, discriminar e interpretar o

conteúdo das demandas dos usuários, com o intuito de transmitir-lhes uma resposta satisfatória (Abrahão & Torres, 2004; Prado, 2006; Veras & Ferreira, 2006). Um rol de exigências que em nada caracteriza uma atividade simples, aspecto abordado no próximo tópico.

### **2.3. Serviço de Atendimento ao Público: as Artimanhas de um Discurso Simplificador**

A pesquisa de Le Guillant *et al.* (1952), intitulada *A Neurose das Telefonistas*, é um marco dos primeiros estudos no campo de serviço de atendimento mencionado em livros de ergonomia. Segundo Wisner (1987), esse estudo evidencia a importância das exigências cognitivas no trabalho das telefonistas e suas consequências, constituindo uma síndrome cujas raízes encontravam-se na exigência de rapidez no trabalho mental, na ambiguidade da tarefa e no relacionamento difícil com o público.

No contexto nacional, um dos primeiros estudos cujo objetivo era explicitar o conceito de serviço de atendimento ao público, foi desenvolvido por Ferreira (2000) no início da década de 2000. No texto *Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Methodológica em Ergonomia*, o autor apresenta uma análise, até então inédita, de aspectos teóricos e metodológicos que permeiam o serviço de atendimento ao público à luz da Ergonomia.

Do ponto de vista conceitual, naquele trabalho, Ferreira (2000, p.134-135) define o serviço de atendimento ao público como:

[...] um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Tais fatores funcionam como propulsores desse processo, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes .

Diferentemente do que até então predominava no tratamento dessa temática, o autor traz à tona outras variáveis presentes na situação de atendimento, além de integrar em suas

análises o olhar do usuário, do atendente e da instituição. Além disso, com seu enfoque alinhado aos pressupostos da Ergonomia, o autor questiona a literatura que relega, ou mesmo desconsidera, a um plano secundário, aspectos centrais do contexto de trabalho, argumentando que o atendimento ao público é um serviço complexo, e sua simplicidade é apenas aparente. Pondera que é uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades; o caráter social do atendimento ao público se manifesta, sobretudo, pela via da comunicação entre os sujeitos envolvidos, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. E ainda, chama a atenção para a instituição, que enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade social, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e as estruturas existentes são elementos essenciais configuradores da situação de atendimento.

As análises teóricas e metodológicas do estudo do serviço de atendimento ao público, empreendidas por Ferreira (2000), sob à luz da Ergonomia, mostraram-se pertinentes para investigar situações de atendimento ao público (Menezes, 2003; Hostensky, 2004; Prado, 2006; Almeida, 2007), e o modelo inicialmente proposto por Ferreira (2000), foi aprimorado, resultando em um modelo teórico descritivo em Ergonomia que orienta estudiosos do assunto no processo de investigação do serviço de atendimento ao público, ilustrado na Figura 4.



Sob essa perspectiva busca-se apreender a situação de atendimento como um todo sem que nenhum de seus partícipes seja considerado coadjuvante (Almeida, 2007). Tendo em vista que a presente tese não objetivou traçar um diagnóstico *strito sensu* do serviço de atendimento ao público, e sim, propôs investigar a QVT sob a ótica dos trabalhadores em situação de atendimento presencial ao público, o modelo teórico-descritivo (Figura 4) foi utilizado parcialmente; utilizamos o aporte teórico desenvolvido no campo da Ergonomia da Atividade aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público como suporte teórico para a compreensão das situações de atendimento ao público sem, no entanto, fazer uso da aplicação do modelo apresentado. Nossa intenção constituiu na apropriação do olhar da Ergonomia aplicada ao serviço de atendimento ao público para ampliar a visão das situações de atendimento ao público, possibilitando assim, um conhecimento mais aprofundado da QVT sob a ótica dos atendentes públicos.

### **2.3.1. Modalidades de Atendimento ao Público**

O atendimento ao público pode ser agrupado segundo três modalidades: o teleatendimento, o atendimento via web e o atendimento presencial (Veras, 2006; Prado, 2006; Almeida, 2007). Dentre as principais diferenças nessas modalidades, ressaltam-se o estilo de contato que é estabelecido entre os atendentes e o usuário, e a adoção ou não de aparatos tecnológicos.

O serviço de teleatendimento consiste em fornecer informações ao cliente pelo uso constante da voz, sustentando-se nas tecnologias da informação e comunicação. Regra geral, esse atendimento é realizado em *Call center*, que é o nome que se dá a uma estrutura organizacional que compreende postos de trabalho para atendimento ao cliente (incluindo o cidadão-usuário) por meio da utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico (Vilela & Assunção, 2004).

Os serviços de teleatendimento têm sido cada vez mais utilizados tanto nas organizações do setor privado quanto do setor público (Veras & Ferreira, 2006). O cardápio de ofertas de serviços nessa modalidade de atendimento é bastante variado: pesquisa de satisfação de clientes, televendas, cobranças, promoções, construção de bancos de dados, fidelização de clientes, telemarketing, entre outros. Constitui-se em uma importante atividade econômica, geradora de um grande número de empregos que possibilita incrementar o comércio diversificado de produtos e serviços.

Em termos econômicos, o mercado de teleatendimento no Brasil apresentou um faturamento de 3,75 bilhões de reais em 2006 e um vertiginoso crescimento de 235% no triênio 2005-2008, conforme indicadores divulgados pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). Integra um setor que cresce progressivamente não só no Brasil, pois estudos apontam vertiginoso crescimento em outros países (Vilela & Assunção, 2004; Hannif, Burgess & Connel, 2008; Venco, 2009).

Caracterizado pela presença de modernas tecnologias, Venco (2009) informa que o Brasil é pioneiro em procedimentos tecnológicos para o uso de *call center*. Cabe salientar que os efeitos no bem-estar dos trabalhadores do uso de tais tecnologias ainda são pouco conhecidos, o que acarreta em exigir o desenvolvimento de novos conhecimentos a respeito desse uso e das suas consequências para os trabalhadores, assinala a autora.

Em termos sociais, um fator relevante desse serviço no contexto brasileiro é destacado por Freire (2002), ao pontuar que o crescimento dessa atividade tem importantes implicações na construção da cidadania, uma vez que as centrais de teleatendimento, ao se expandirem pelo país, constituíram canais para denúncias e reclamações de serviços e produtos, denúncias essas intrinsecamente relacionadas à vigência do Código de Defesa do Consumidor, instituído no ano de 1990.

Consoante com essa afirmação, Gonçalves (2003) esclarece que tais elementos foram propulsores na mudança de conduta dos consumidores, ao ampliar a compreensão do cidadão quanto aos seus direitos, tanto em relação aos serviços recebidos como consumidor das empresas privadas, quanto como usuários das instituições públicas. Aspecto que corrobora para um crescimento da exigência por melhor qualidade nos serviços ofertados pela esfera pública (Freire, 2002; Veras & Ferreira, 2006). Essas constatações contribuíram para que o teleatendimento constituísse em um importante objeto de investigação, estando no rol das modalidades de atendimento ao público amplamente pesquisadas.

Estudos empíricos sobre a relação saúde-trabalho em centrais brasileiras de teleatendimento, tendo a ergonomia e a psicodinâmica como aportes teóricos, revelam que os teleatendentes vivenciam um contexto de trabalho que corrobora para a prevalência de vivência de sofrimento psíquico no trabalho (Vilela & Assunção, 2004; Abrahão & Torres, 2006; Mendes, Vieira & Morrone, 2009). Evidenciam que a atividade essencial do teleatendente é a de controlar o humor do usuário através do manejo da informação, e apontam características do contexto de trabalho às quais, em sua maioria, são marcadas por condições precárias de trabalho, organização do trabalho rígida e controladora e relações de trabalho empobrecidas (Vilela & Assunção, 2004; Veras & Ferreira, 2006; Mendes, Vieira & Morrone, 2009).

A organização do trabalho é colocada a nu em alguns desses estudos os quais apontam para os possíveis efeitos que produzem sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Assim, assinalam que os trabalhadores são submetidos a uma série de mecanismos perversos de gestão do trabalho: controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados quantitativos (Vilela & Assunção, 2004, 2007; Abrahão & Torres, 2004; Venco, 2009). Elementos que conjugados a outros aspectos presentes no contexto de trabalho têm sido apontados na literatura como geradores de riscos de

adoecimento e danos à saúde dos trabalhadores, associados a casos de adoecimento por LER/DORT; a síncores nervosas; a ocorrência frequente de episódios de constrangimentos e ao assédio moral.

Em estudo conduzido com teleatendentes do governo federal, Veras e Ferreira (2006) evidenciaram que aspectos críticos das condições de trabalho (ambiente físico, equipamentos e gestão da informação) contribuem para o desgaste nas relações socioprofissionais estabelecidas no contexto de trabalho por eles investigado.

Esses autores fazem uma distinção importante quando o serviço de teleatendimento é oferecido por órgãos governamentais. Segundo eles, apesar de algumas semelhanças com os demais atendimentos do tipo *call center*, o teleatendimento governamental possui características bastante distintas e, no caso brasileiro, uma delas é a terceirização desse tipo de serviço. Segundo os autores, essa terceirização possibilitou a abertura de milhares de novos postos de trabalho, mas sem considerar as possíveis implicações dessa ampliação para o bem-estar e para a saúde dos operadores.

Quanto às investigações que contemplam a temática de QVT, Hannif, Burgess e Connell (2008) identificaram em um *call center* Australiano que fatores organizacionais influenciam a QVT, resultado semelhante aos estudos em contextos nacionais, e sugerem que o bem-estar dos trabalhadores pode ser melhorado com o fornecimento de suporte organizacional e diminuição do nível de monitoração e controle, que nessas centrais é elevado. O estudo desses autores também indica que aspectos relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores e às relações entre colegas de trabalho são aspectos-chave para o bem-estar dos teleatendentes.

O atendimento ao público via *web*, outra modalidade assinalada, consiste no atendimento intermediado por um aparato tecnológico específico, ou seja, a *world wide web* (*rede de alcance mundial*) - internet, que vem ganhando cada vez mais destaque, por ser

considerada pelas organizações como uma nova possibilidade diferenciada de atendimento ao consumidor (Gonçalves, 2002). A utilização da web como canal de informações e de atendimento ao cidadão, na perspectiva da esfera pública, constitui sem dúvidas um grande avanço na prestação de serviços governamentais disponíveis pela rede.

Entre os aspectos positivos desse tipo de atendimento, ressaltam-se a redução de custos, a segurança, a praticidade e a rapidez, elementos também encontrados nos serviços de teleatendimento. Na esfera pública, Gonçalves (2002) acrescenta ainda a redução da burocracia e a transparência das ações públicas. No entanto, há que se tecerem algumas considerações sobre esse serviço, dentre as quais se destaca o *apartheid* digital como uma questão preocupante. Sobre isso, Silveira (2001) pontua que o acesso à informação e aos serviços públicos tem se transformado em mais uma fonte de exclusão social. Tal conclusão baseia-se nas evidências de que determinadas ações do governo diferenciam os brasileiros entre os que têm acesso à Internet e os que não têm, sem que a correspondente possibilidade de acesso esteja ao alcance de todos, independentemente do poder aquisitivo ou nível de instrução.

O atendimento presencial, denominado por alguns autores de atendimento tradicional, face a face, atendimento de balcão ou atendimento de linha de frente (Worts, Fox & McDonough, 2007; Dias, Lima & Dias, 2007; Almeida, 2007) é aquele que envolve contato direto entre o atendente e o público usuário do serviço, sendo esse o traço distintivo dessa modalidade, constituindo, em outras palavras, o serviço de atendimento ao público *strito sensu*. Em relação a essa modalidade, Almeida (2007) esclarece que, embora os recursos para atendimentos a distância, hoje disponibilizados, sejam de um nível de sofisticação e comodidade atraentes, há um conjunto de serviços, especialmente na esfera pública, que só podem ser tratados presencialmente, e, por isso mesmo, estudos conduzidos nessa modalidade constituem-se de elevada importância.

Alguns estudos completam esse argumento. O atendimento presencial é preferido por usuários mesmo quando é disponibilizada alternativa tal como a de autoatendimento, esclarece Menezes (2003). Segundo resultados de sua pesquisa, conduzida em um contexto bancário, a interação homem e máquina de autoatendimento não é necessariamente amigável e nem confiável, aspectos que corroboram para a preferência de usuários por atendimento presencial. Seus resultados apontaram que gestores, atendentes e clientes se posicionam favoráveis à permanência de atendentes para auxiliar clientes no serviço de autoatendimento.

Outros estudos conduzidos em diferentes cenários corroboram a importância de investigações nessa modalidade. Em estudo com servidores públicos atuando como atendentes de balcão, Ferreira (2002) apontou o comportamento impaciente do usuário como um dos fatores que exigem alto custo cognitivo dos atendentes. As condições precárias de trabalho foram assinaladas como as causas da não qualidade do serviço, implicando desgaste psíquico para os atendentes. Palácios, Duarte e Câmara (2002) pesquisaram bancários na função de atendimento ao público e mostraram que condições de trabalho ruins refletiam em agressões dos clientes, as quais representaram a principal fonte de dificuldade e sofrimento no trabalho. Os autores apontam a desinformação dos atendentes sobre os produtos do Banco, a demora no atendimento, a queda do sistema e a fragmentação dos serviços como fatores implicados na origem das agressões.

Hostensky (2004) realizou um diagnóstico do serviço de atendimento ao público prestado pela divisão de assistência médica e social de um órgão do governo federal. A autora concluiu que o trabalho dos atendentes é marcado pelo predomínio de vivências de mal-estar no trabalho.

Em estudo, cujo objetivo foi avaliar as interfaces da QVT com a qualidade dos serviços prestados por atendentes em postos de combustíveis, Souza e Medeiros (2007) evidenciaram

que aspectos da QVT impactam negativamente na qualidade dos serviços. Aspectos relacionados à remuneração e à participação dos frentistas nos processos organizacionais corroboram para uma elevada rotatividade dos trabalhadores e prejudicam o padrão da qualidade nos serviços prestados.

Usando o modelo de Hackman e Oldham (1975) para investigar a QVT de atendentes, Honório e Marques (1999) compararam níveis de satisfação com o trabalho de atendentes presenciais e teleatendentes. Segundo seus achados, os trabalhadores das áreas de atendimento presencial revelaram-se mais insatisfeitos com o trabalho do que os teleatendentes, e, dentre os aspectos de descontentamento, os atendentes destacam a pouca valorização por parte da organização pelos seus esforços e o relacionamento conflituoso com o usuário.

A despeito das modalidades apresentadas, as atividades de atendimento possuem uma característica específica, que é o contato com o público mediado ou não por aparato tecnológico. No contexto brasileiro, o serviço de atendimento ao público apresenta-se como um grande desafio institucional, requerendo urgentes transformações, uma vez que as queixas e reclamações de usuários e trabalhadores, concernentes a esse tipo de serviço são abundantes e englobam tanto as organizações públicas quanto as organizações privadas (Veras & Ferreira, 2006; Almeida, 2007).

Detendo-se nas especificidades das organizações públicas e no atendimento presencial, as queixas são diversificadas. Algumas situações foram assinaladas em tópicos anteriores, e por constituírem-se emblemáticas, e, portanto, ilustrativas da problemática, sendo retomadas neste parágrafo. Assim, as filas numerosas e/ou demoradas, as orientações e/ou informações pouco precisas, ser conduzido com a impressão de ser jogado de um guichê a outro, ser atendido por funcionários mal-humorados em ambientes desconfortáveis, sentir-se impotente diante da presunção dos pequenos poderes que se instalam nas repartições públicas, não ter a quem recorrer a não ser mediante pagamentos ilícitos que proporcionem o acesso ou a

agilização de processos, entre outros aspectos, compõem um extenso cardápio , indigesto por sinal, de uma verdadeira via crucis vivenciada por uma grande parte de cidadãos brasileiros, ao procurar por órgãos públicos que dispõem de serviços de atendimento ao público.

Para além do cidadão-usuário, o atendente, também, por sua vez, vivencia situações de trabalho que, em linhas gerais, comprometem o seu bem-estar no trabalho, conforme assinalado na literatura (Ferreira & Mendes, 2001; Veras & Ferreira, 2006; Almeida, 2007; Ferreira, Guimarães e Almeida, 2010). Para citar algumas situações, podem-se salientar aspectos relacionados às condições, à organização e às relações socioprofissionais de trabalho que marcam muitas vezes de forma nefasta o cotidiano de trabalho dos atendentes; situações que contribuem para o mal-estar no trabalho e contêm, aspectos de invisibilidade sobre uma problemática bastante complexa e multifacetada; argumentos que instigam questionamentos sobre as artimanhas de um discurso simplificador em relação ao serviço de atendimento ao público.

O Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) e suas dimensões (organização, condições e relações socioprofissionais de trabalho) acarretam implicações para o atendimento; nesse sentido, os resultados de pesquisas sobre a temática de atendimento ao público conduzidos sob a batuta da Ergonomia da Atividade embasam tal argumento. Prado (2006), em um estudo longitudinal com atendentes públicos, em situação presencial, relatou condições precárias de trabalho dos servidores para a atividade de atendimento. A pesquisa de Hostensky (2004) com atendentes do Ministério da Educação sinalizou para a existência de diversos fatores problemáticos presentes no interior da situação de atendimento ao público, comprometendo a imagem do órgão e a imagem dos trabalhadores e traduzindo-se em um atendimento que não corresponde às expectativas dos usuários. As condições físico-ambientais foram evidenciadas como pouco adequadas tanto para os atendentes quanto para

os usuários. A autora identificou um desequilíbrio das três lógicas do atendimento quais sejam o bem-estar do atendente, a satisfação do usuário e a qualidade do serviço.

Cordeiro (2005) abordou o atendimento presencial em uma instituição financeira cujos principais resultados apontaram a pouca participação dos atendentes em treinamentos, a sobrecarga do trabalho e a pressão temporal como fatores críticos da atividade. Alves Jr. (2005) investigou o atendimento presencial em uma instituição postal articulando com avaliação de desempenho e representações dos atendentes a respeito desta. Concluiu que existe pouca correspondência entre os fatores da avaliação de desempenho e o atendimento realizado pelos atendentes, e assinalou, na atividade de atendimento, o predomínio do custo humano cognitivo.

Em relação ao teleatendimento, Veras e Ferreira (2006) revelaram que os aspectos críticos do contexto de produção e serviços interferem nas relações socioprofissionais de trabalho as quais são marcadas por constantes conflitos interpessoais entre pares, chefias e cidadãos-usuários. No contexto por eles investigado, as relações socioprofissionais contribuem para a predominância de vivências de mal-estar.

Em conclusão, tais estudos explicitam os conflitos e a pouca compatibilidade entre preceitos institucionais, atendentes e usuários, concernentes aos serviços de atendimento ao público em instituições públicas, e, em virtude de algumas semelhanças, também podem ser verificados em instituições privadas (Vilela & Assunção, 2004; Sznelwar, Abrahão & Mascia, 2006).

Considerando que o atendimento ao público no setor público seja quase uma crônica cotidiana de problemas e riscos para todos os atores envolvidos, paradoxalmente, nota-se, na literatura, uma predominância de considerar a atividade de atendimento ao público como um serviço relativamente simples, uma atividade dotada de baixas exigências e que não requer elevada qualificação por parte dos trabalhadores, o que justificaria também baixos

investimentos em treinamento por parte dos empregadores . Tais argumentos são baseados, segundo paradigmas sustentados por princípios simplificadores da realidade de serviços (Sznelwar, Abrahão & Mascia, 2006), que desconsideram a complexidade dessa atividade mascarada muitas vezes pela parte prescrita a ela atribuída.

Situações de atendimento presencial, segundo Ferreira (2002), apresentam dois elementos típicos de custo humano para os atendentes, quais sejam: (a) exigências cognitivas de tratamento das informações voltadas para diagnóstico e tomada de decisão e orientadas pelo tipo de demanda formulada pelo usuário; e (b) exigência de autocontrole emocional no relacionamento social com o público em busca de um diálogo e tratamento pautado pela clareza, objetividade e cortesia para com o usuário, o que, em função de eventual não reciprocidade, pode constituir-se fonte de tensão e permanente desafio no ambiente de trabalho.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Almeida (2007), em pesquisa com atendentes presenciais de um órgão federal, ressalta que os atendentes são intensamente solicitados em termos físicos, afetivos e cognitivos. Constatou que um elevado nível de exigência, nessas dimensões, pode afetar o exercício da cidadania.

No estudo de Veras e Ferreira (2006) com teleatendentes na esfera federal, a interação com o cidadão é o aspecto que acarreta maior custo cognitivo para os trabalhadores, que apontaram a diversidade de público somada à variedade da demanda como elementos que exigem do atendente concentração e prontidão constantes durante o atendimento.

Abrahão e Sznelwar (2008) e Venco (2009) mencionam as injunções paradoxais presentes nas centrais de atendimento do tipo *call center*. As prescrições são abundantes e subjazem a elas mensagens que exigem comportamentos que levam o trabalhador a reprimir suas iniciativas, enquadrar sua linguagem, não apresentar qualquer expressão de cansaço, não se irritar, não expressar descontentamento diante de uma situação de atendimento. E ainda

ocorrem num contexto de trabalho que exige muito ritmo, muita atenção, muito uso da memória, muita imobilização postural. Nesse sentido, os autores chamam a atenção para a natureza da atividade dessas centrais que impõem aos trabalhadores o uso de várias habilidades, tais como rapidez de raciocínio e flexibilidade para seguir o prescrito e, ao mesmo tempo, atender às exigências da tarefa.

Conforme já elucidado, Ferreira (2000) esclarece que a simplicidade atribuída ao serviço de atendimento ao público encontra-se apenas na aparência. E talvez nem isso. Retomando o conceito proposto pelo autor, existe uma complexidade nesse tipo de serviço que reside principalmente no fato de o atendimento consistir em uma atividade social mediadora, envolvendo diferentes sujeitos: o gestor, o atendente e o usuário e, em decorrência, contemplando diferentes lógicas.

Partindo de uma compreensão integradora e articulada da situação de atendimento, Ferreira (2000) chama a atenção para a instituição, como palco, onde se desenrola o atendimento, e uma suposta neutralidade institucional é questionada por ele. O autor elucida que a instituição não é neutra, ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos essenciais e conformadores da situação de atendimento (p.4). Nesse sentido, os elementos constitutivos do contexto institucional têm potencial para facilitar e/ou dificultar a interação entre os sujeitos, protagonistas da situação de atendimento, e imprimem uma dinâmica singular ao cenário no qual se efetua o atendimento.

Adensa a complexidade dessa atividade a variedade de serviços ofertados sob o domínio público e a diversidade de público, aspectos que se juntam a uma crescente exigência por serviços, em maior quantidade e melhor qualidade, solicitados pelos cidadãos-usuários, pois, segundo Ferreira e Mendes (2003), à medida que se afirma o ambiente democrático, entram em cena um número maior de cidadãos conscientes de seus direitos e vigilantes quanto ao papel e às obrigações do Estado. Portanto, o serviço de atendimento ao público evoca um

diálogo complexo e tenso, uma vez que se relaciona de forma intensa a um debate que remete aos direitos democráticos e à cidadania *per se*. E, por fim, soma-se o pouco prestígio público que o serviço de atendimento ao público governamental detém (Chanlat, 2002). Esses são desafios significativos no que concerne à qualidade de vida no trabalho dos atendentes que trabalham neste contexto.

#### **2.4. Atendimento ao Público com Foco no Cidadão: desdobramentos da Reforma Gerencial de 1995**

As mudanças que ocorrem no mundo do trabalho produzem impactos nos aparelhos de Estado, colocando na agenda das inovações novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, às finalidades, às estruturas e ao próprio funcionamento. Nessa perspectiva, o bem-estar dos funcionários, a satisfação dos usuários do serviço público, a eficiência e eficácia dos serviços de atendimento ao público constituem desafios inerentes aos estudos de QVT de viés preventivo.

Nos últimos anos, a busca pela melhoria tanto na quantidade de oferta de serviços quanto na qualidade dos serviços públicos está no centro dos debates contemporâneos concernentes a uma gestão pública que se pretende nova (Coutinho, 2000). As reformas dos setores governamentais que ganharam vulto na década de 1980 tornaram-se um quase consenso entre as nações desenvolvidas e em desenvolvimento. Integra essas reformas a ideia de uma administração pública voltada para o cidadão, segundo um processo contínuo de modernização capitalista da esfera pública .

Nos países em desenvolvimento, nos quais o Brasil é preferencialmente enquadrado, as ideias sobre reformar a administração pública com premissas de radicalismo e promessas de eficiência imediata são sempre atraentes, essencialmente devido às dificuldades que os cidadãos enfrentam em tratar de seus interesses em órgãos governamentais. Privilegiamos a discussão a respeito da Reforma Gerencial da década de 1990 enfatizando alguns aspectos do

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995. Optamos por esse recorte, tendo em vista que esse documento apresenta uma concepção teórica concisa de direcionamento da administração pública voltada para atendimento ao cidadão. Vale a pena lembrar que não constitui propósito do presente trabalho detalhar sobre as diversas reformas.

A Reforma do Estado, implementada na década de 1990, formalizada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, traz consigo propostas de transformações estruturais, no papel desempenhado pelo Estado e na sua relação com a sociedade. Essa reforma alicerça-se em premissas neoliberais contemplando uma nova gestão pública, cujas características podem ser assim sumarizadas: a redução ou um acerto no tamanho do Estado (Calgaro & Siqueira, 2008; Siqueira & Mendes, 2009); a adoção de princípios baseados no mercado (Coutinho, 2000) e ênfase nos estilos de gestão do setor privado (Fryer, Antony & Ogden, 2009); divisão de responsabilidades governamentais com os setores privados e não governamentais (Warner & Hefetz, 2008; Bradbury & Waechter, 2009) e inserção da cultura da orientação do serviço prestado com foco no cliente (cidadão) (Coutinho, 2000).

A redefinição de espaços e papéis do Estado implicou transformações no modo de administrar as organizações públicas, e um dos pilares de sustentação dessas mudanças referiu-se ao servidor público, como elemento essencial para a implementação de qualquer processo de transformação organizacional no setor público.

Fadul e Silva (2008) assinalam que a Reforma Gerencial intenciona a superação dos entraves da administração pública baseada no modelo burocrático de inspiração weberiana, modelo que se tornou o alvo das mais áspers críticas (Secchi, 2009), uma vez que foi considerado por alguns autores inadequado para o contexto institucional contemporâneo, por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e descolamento das necessidades dos cidadãos (Coutinho, 2000). No cerne dessas premissas, está o entendimento

da ineficiência e ineficácia do governo em ofertar serviços de qualidade, seja ele municipal, estadual ou federal.

Frente a esses aspectos, a administração pública gerencial foi apresentada como alternativa ao modelo burocrático e ao que ele significava. Segundo Paula (2006), para uma crença do progresso social atrelado às modernas ferramentas de gestão, cuja finalidade primeira visa tornar as empresas mais eficientes, competitivas e capazes de alcançar melhores resultados em termos de produtividade e desempenho. Práticas que até então eram predominantes no universo das organizações privadas e que foram importadas, muitas vezes de modo acrítico, pelo setor público.

A administração pública voltada para o cidadão, em um primeiro momento compreendido como cliente, e, posteriormente, compreendido com a noção de cidadão-usuário, integra as premissas da nova gestão pública, e, portanto, tem em suas origens a influência de uma mentalidade do mercado (Coutinho, 2000), aspecto que se pode dizer que ainda perdura.

Nesse sentido, o foco no cliente-cidadão foi protagonista de várias ações e programas implantados e implementados pelo governo federal desde a década de 1990. Alguns deles são destacados e apresentados na Figura 5.

Ação Governamental	Data	Objetivo
Programa Qualidade e Participação na Administração pública	1991	Vinculado ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, visa aumentar a competitividade dos produtos e serviços brasileiros no mercado interno e externo
Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado	1995	Retomada da capacidade de governança do Estado, fundamentada na introdução de metodologias de modernização da gestão pública, revisão do sistema jurídico legal e das formas de propriedade do Estado
Projeto Cidadão	1998	Aperfeiçoar as relações entre os órgãos da administração pública e os cidadãos, atuando nas seguintes áreas: desburocratização; criação de ouvidorias para recebimento de

		reclamações e sugestões do cidadão sobre a qualidade e a eficácia dos serviços públicos; implementação do sistema de atendimento ao cidadão.
Programa da Qualidade no Serviço Público	1999	Promoção da qualidade do atendimento ao cidadão.
Realiza a primeira pesquisa nacional sobre a satisfação do usuário do serviço público	1999	Avaliar a satisfação do usuário do serviço público.
Decreto 3.507	2000	Define os padrões de qualidade do atendimento e institui o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público.
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)	2005	Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país.
Decreto 6.932	2009	Simplificação do atendimento público prestado ao cidadão. Dispensa do reconhecimento de firma em documentos e institui a Carta de Serviços ao Cidadão, que contém informações sobre os tipos de serviços prestados pelos órgãos, os requisitos para sua obtenção e os padrões de qualidade no atendimento ao público, como tempo de espera. A Carta deverá ser permanente e amplamente divulgada ao público.

**Figura 5.** Programas e ações voltadas para melhorias no Atendimento ao Cidadão

O estudo de Prado (2006), conduzido no serviço de atendimento ao público, no Distrito Federal, traz evidências que contribuem para esclarecer as mudanças empreendidas em grande parte dos programas da Figura 5. A autora destaca a padronização do atendimento; a adoção de critérios de qualidade para o planejamento do atendimento e organização do serviço público; ampliação do acesso aos serviços públicos; adoção de medidas de desempenho para avaliação contínua dos serviços prestados; e conclui que as exigências impostas aos

trabalhadores, em função das mudanças organizacionais, não foram correspondidas em termos de treinamentos e de condições de trabalho disponibilizadas.

Embora os defensores das reformas administrativas prometam eficiência, um corpo crescente de pesquisas sugere que ainda não se sabe muito sobre as limitações da adoção de práticas das empresas privadas no âmbito público (Battaglio & Ledvinka, 2009). Tais práticas nem sempre estão adequadas à realidade de funcionamento das organizações e nesse sentido não atingem, necessariamente, os resultados esperados (Jackson Filho, 2004), em especial, quando são práticas adotadas sem compreensão mais ampla e profunda das características e especificidades das organizações públicas e do serviço público (Guimarães, 2009).

Alguns autores ressaltam que, no caso brasileiro, a adoção de tais medidas, no início da década de 2000, guiadas pela racionalidade econômica predominante, não visaram melhorar a prestação de serviços, mas, ao contrário, seu *móvil* principal era reduzir o papel do Estado na esfera pública. Entre eles Marin Filho, Sausen e Allebrandt (2008) tecem considerações sobre os objetivos da gestão pública e da gestão privada. A primeira tem por objetivo maior, contribuir para o bem-estar da sociedade, enquanto o foco da segunda está centrado na remuneração do capital.

Pires e Macêdo (2006) também contribuem para esse debate. Os autores, ao estudarem aspectos referentes à cultura organizacional, assinalam distinções concernentes a aspectos culturais entre as organizações públicas e as demais. Desses aspectos salientam o apego às regras e às rotinas, à supervalorização da hierarquia, à incidência do paternalismo nas relações e à valorização do poder. Esses elementos influenciam a definição dos processos internos dessas organizações e repercutem na formação dos valores e das crenças organizacionais, além da relação com as inovações organizacionais e com as mudanças institucionais.

Numa linha de pensamento semelhante, Sechhi (2009) assinala que uma reforma na administração pública requer mudanças na organização pública como um todo, promovidas

progressivamente, uma vez que requerem mudanças de práticas de gestão do trabalho e mudanças na cultura organizacional; argumentos que se distanciam de concepções que restringem o foco ao servidor público.

Ainda sob uma perspectiva de avaliar as limitações das práticas gerenciais, Pereira (2000) aponta em seus estudos que existem evidências de que o modelo de reforma administrativa implementado sob a ótica neoliberal, nos países por ele investigado, não se mostrou capaz de resolver adequadamente os problemas da administração pública. Os estudos de Kissler (2008), conduzidos em municípios alemães, também caminham para essa direção.

Segundo Kissler (2008), as reformas na administração pública municipal alemã contabilizaram um saldo positivo em relação ao cidadão. No entanto, esse sucesso teve um custo elevado para aqueles que trabalham no serviço público. Em decorrência das mudanças no contexto de trabalho, o autor enumera algumas consequências, tais como o intenso cansaço, a desmotivação dos trabalhadores e o abandono do trabalho.

Os apontamentos colocados por Kissler (2008) são interessantes porque corroboram com a literatura que sinaliza que usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes no que se refere à qualidade dos serviços recebidos. Muitos autores assinalam elementos que configuram uma maior conscientização de seus direitos, atentos ao desempenho geral da instituição pública e impaciente com a ineficiência do funcionamento dos serviços públicos (Jackson Filho, 2004; Almeida 2007); elementos que, de certa forma, acarretam mudanças nas organizações estatais (Gonçalves, 2002). Por outro lado, Almeida (2007) questiona em que medida o foco dessas transformações propostas pelo Estado estaria direcionado ao interesse público? Essa é uma questão que permanece em aberto.

Até aqui, expusemos o cenário que marca algumas das principais ações do governo federal em prol de melhorias no atendimento ao cidadão e discutimos alguns apontamentos

quanto às reformas gerenciais. A seguir, a indagação recai sobre como se constitui o atendimento ao cidadão na esfera municipal.

### **2.5. Serviço de Atendimento ao Público nas Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão**

O Município é a administração pública mais próxima do cidadão, e ele espera, cada vez mais, ações efetivas dos governos municipais e, por conseguinte, dos serviços municipais. Em uma grande parte das cidades, a administração municipal é a organização local mais importante, uma vez que efetua fortes relacionamentos e transações com a população e gera um número elevado de empregos.

Sobre essa questão, dados do IBGE (2010) mostram que quanto mais habitantes tem um município, menor a representatividade de pessoas na administração municipal no total da população local. Esse dado torna-se relevante se se levar em conta a diversidade de serviços que foram descentralizados da União e dos Estados para os municípios, com a Constituição de 1988, o que se supõe que acarreta um maior volume de trabalho e conseqüentemente sobrecarga de trabalho para os servidores públicos.

A Constituição Cidadã, como é apelidada, estabeleceu em seu arcabouço jurídico a descentralização vertical de uma variedade de serviços sociais e de infraestrutura prestados pelos municípios à população de forma direta ou através de cooperação com as outras esferas de governo, o estadual e o federal. Nessa perspectiva, serviços relacionados à saúde, à educação, ao transporte e trânsito, ao saneamento básico, à moradia, à segurança urbana, à cultura, ao esporte e lazer passaram para a esfera de atuação e de responsabilidade do Poder Público Municipal – o lugar onde mora e vive o cidadão. Um dado importante sobre esse aspecto refere-se aos municípios de portes pequenos e médios, com menos de 20 mil habitantes que correspondem a 72% do universo total dos municípios brasileiros. As exigências pelo atendimento das demandas comunitárias são cobradas mais incessantemente,

uma vez que os cidadãos estão mais próximos dos governantes responsáveis pelas políticas públicas locais (Marin Filho, Sausen & Allebrandt, 2008).

Conforme apresentado na seção anterior, o governo federal implementa uma série de medidas visando à qualidade do atendimento e tendo como foco o cidadão (Prado, 2006). Entre os programas, estão aqueles de implantação das Unidades de Atendimento Integrado, que tornou-se um modelo de referência, sendo promovido e financiado pelo governo federal em parceria com os Estados. As unidades de atendimento integrado são inspiradas segundo Angelim (2003) nos modelos *Single-Window Service Delivery* (que designa a prestação de serviços em um único local), caracterizadas pela reunião de representações de órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, com a finalidade de articular de forma integrada em um único espaço físico a oferta diversificada de serviços públicos. Segundo a literatura, o foco dessas unidades centra-se na prestação de diversos tipos de serviços, de forma eficiente, segura, rápida e atenta às necessidades da comunidade (Nassuno, 2000; Brasil, 2002; Angelim, 2003; Pessoa, 2007).

Os serviços ofertados são variados, tais como: carteira de Identidade; Atestado de antecedentes criminais; Carteira Profissional; Seguro-desemprego; Informações sobre cadastramento eleitoral; Título de eleitor; Concessão de aposentadorias e pensões; Parcelamento de débito com a Previdência Social; Emissão de nota fiscal avulsa e Preenchimento do DAE (Fazenda Estadual); Certidão negativa do ISS e Alvará comercial (Fazenda Municipal); Renovação da Carteira Nacional de Habilitação; Emissão de 2ª via da Carteira Nacional de Habilitação; Reclamações sobre consumo de energia elétrica, entre outros (Angelim, 2003).

Segundo Nassuno (2000), o modelo adotado nas Unidades de Atendimento Integrado, ou Centrais de Atendimento Integrado conforme a autora denomina, cumpre basicamente três funções: melhorar o acesso aos serviços públicos; aumentar a comodidade na prestação de

serviços; ultrapassar os limites de competências, jurisdições, ou níveis de governo, oferecendo um serviço integrado. Com esses objetivos, em geral são adotadas ações como a ampliação do horário de atendimento, ampliação do serviço de teleatendimento e qualificação dos servidores para o atendimento ao usuário-cidadão com padrões de qualidade segundo avaliação dos usuários (Pessoa, 2007).

No Brasil, a primeira experiência similar ao que se propõe as unidades de atendimento integrado foi registrada em Santa Catarina, em 1991, antes mesmo da formulação do Plano Diretor, como uma solução para a gestão da tributação de empresas e empresários em atividade naquele estado (Angelim, 2003). Contudo, a disseminação como solução para a prestação de serviços públicos (Pessoa, 2007) ocorreu com a proposta do serviço de atendimento integrado, na Bahia em setembro de 1995. Denominado Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) teve seu embrião no Núcleo de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e nas feiras de informática. Nessas feiras, reuniam-se órgãos da esfera municipal, estadual e federal que realizavam atendimento em *stands* e ofereciam serviços como: emissão de carteiras de identidade, extrato de multas de veículo, entre outros. Inspirados nessas feiras, o Governo do Estado da Bahia adotou tais serviços e criou a primeira unidade de atendimento integrado (Gonçalves, 2002).

A disseminação das Unidades de Atendimento Integrado para outros Estados ganhou fôlego a partir de 1997, com a implantação nos Estados do Rio Grande do Norte, Minas Gerais, São Paulo e Pará, ampliando posteriormente para os demais Estados e o Distrito Federal. Essas unidades constituem experiências exitosas (Angelim, 2003; Pessoa, 2007), e muitos municípios, especialmente os que compreendem as capitais, adotaram modelos semelhantes para oferecer grande parte dos serviços públicos municipais, concentrando em um único espaço a reunião de diversos órgãos municipais.

Salienta-se que estudos com embasamento teórico-metodológico sobre as Unidades de Atendimento Integrado são escassos no Brasil, e em nossa revisão de literatura, não foram encontradas referências sobre as unidades de atendimento ao público que oferecem exclusivamente os serviços municipais. Tendo em vista que as unidades de atendimento voltadas para a oferta exclusiva de serviços municipais não são contempladas nos programas federais, cunhamos o termo **Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão** para demarcar a diferença entre essas unidades e as Unidades de Atendimento Integrado. Esses apontamentos ratificam o caráter vanguardista de nosso estudo, especialmente porque visa investigar os atendentes públicos municipais, uma categoria marginalizada nos estudos acadêmicos.

A Figura 6, a seguir, apresenta as Unidades de Atendimento Integrado, nos diversos Estados, com suas denominações, e as Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão presentes nas capitais.

Estados/ Capitais	Unidades de Atendimento Integrado e Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão
Santa Catarina	Projeto CIAC - Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão
Florianópolis	Pró-cidadão
Rio Grande do Sul	Tudo Fácil
Porto Alegre	Secretaria da Fazenda (balcão de atendimento)
Paraná	Ruas da cidadania
Curitiba	Sede da Secretaria de Finanças - divisão de atendimento
Bahia	Serviços de Atendimento ao Cidadão/ SAC
Salvador	Serviços executados via portal eletrônico da prefeitura ou na Secretaria da Fazenda
Rio Grande do Norte	Central do Cidadão
Natal	Centro de Atendimento ao Público
Paraíba	Casa da Cidadania
João Pessoa	Secretaria da Fazenda
Pará	SACI – Serviço de Atendimento ao Cidadão Integrado
Belém	Central Fiscal de Atendimento ao Contribuinte
Ceará	Casa do Cidadão
Fortaleza	Central Fácil
Maranhão	Viva Cidadão

São Luiz	Secretaria da Fazenda (balcão de atendimento)
Amazonas	Pronto Atendimento ao Cidadão / PAC
Manaus	Manaus Fácil
Pernambuco	Expresso Cidadão
Recife	Centro de Atendimento ao Contribuinte - CAC
Alagoas	Central de Atendimento ao Cidadão / JÁ
Maceió	Central de Atendimento ao Cidadão
Goiás	Vapt Vupt
Goiânia	Agência de Atendimento ao Público
Mato Grosso do Sul	Central da Cidadania – Prático
Campo Grande	Central de Atendimento ao Cidadão
Mato Grosso	Centro de Atendimento Integrado - Ganha Tempo
Cuiabá	Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC
Rondônia	Shopping do Cidadão
Porto Velho	Secretaria da Fazenda – Divisão de Atendimento ao Contribuinte
Sergipe	Central de Atendimento ao Contribuinte -CEAC
Aracaju	Secretaria de Finanças
Rio de Janeiro	Rio Simples
Rio de Janeiro capital	Secretaria de Fazenda
Minas Gerais	PSIU
Belo Horizonte	BH Resolve
São Paulo	Poupa tempo
São Paulo capital	Secretaria da Fazenda
Amapá	Superfácil – Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão
Macapá	Secretaria de finanças
Distrito Federal	Na Hora
Piauí	Espaço da Cidadania
Teresina	Centrais de Atendimento ao Público - CAP's
Espírito Santo	Central de Atendimento Integrado ao Cidadão – Casa do Cidadão
Vitória	Central de Atendimento ao Contribuinte
Tocantins	É pra já – Serviço rápido de atendimento ao cidadão
Palmas	Ponto de Atendimento da Secretaria de Finanças
Acre	Centrais de Serviços Públicos
Rio Branco	Secretaria de Finanças
Roraima	Central de Serviços
Boa Vista	Secretaria da Fazenda

**Figura 6.** Unidades de Atendimento Integrado e Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão

Interessante ressaltar a alusão a nomes que assinalam rapidez, agilidade, simplicidade e resolução das demandas dos cidadãos, contrapondo-se, à morosidade frequentemente

atribuída aos serviços públicos e que remetem aos aspectos burocráticos, marcadamente combatidos pelos ideais da nova gestão pública conforme argumentado no tópico anterior. Nesse sentido, as unidades de atendimento ao público buscam a prestação de um atendimento eficaz, rápido, de qualidade e com baixo custo, aliado à simplificação do processo burocrático (Nassuno, 2000; Angelim, 2003; Pessoa, 2007) e veiculando a mensagem de um discurso simplificador do serviço de atendimento ao público, premissas exploradas nos nomes dessas unidades conforme ilustrado na figura a seguir.



**Figura 7.** Serviço de Atendimento ao Público

Pelo exposto, o serviço de atendimento ao público, isto é, ao cidadão, é peça chave para a administração pública em suas diversas esferas, constituindo em uma importante via de comunicação entre o Estado e o cidadão. Corrobora essa importância a oferta de alguns serviços essenciais que (por enquanto) só podem ser realizados sob essa via. No caso dos governos municipais, diversos serviços ligados à prefeitura só podem ser realizados

presencialmente e nas Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão. Além disso, a oferta de vários serviços públicos em um mesmo local facilita o cotidiano do cidadão.

Estudos conduzidos sob a batuta de disciplinas ligadas às ciências do trabalho, como a Ergonomia orientada, segundo uma noção que privilegia o bem-estar do trabalhador, isto é, a QVT de viés preventivo, e tendo como contexto de investigação o serviço de atendimento ao público em organizações municipais, constituem-se de relevante importância, uma vez que podem contribuir com subsídios empíricos para uma área cujos estudos ainda são incipientes (Prado, 2006; Veras & Ferreira, 2006), e que, no limite, fortalecem o efetivo exercício da cidadania.

Para a compreensão da QVT, no contexto analisado, alguns conceitos devem ser elucidados, tais como o Contexto de Produção de Bens e Serviços, o Custo Humano do Trabalho e as vivências de Bem-Estar e Mal-Estar no trabalho, dimensões discutidas no próximo capítulo.

### **3. BEM-ESTAR E MAL-ESTAR NO TRABALHO: DELIMITAÇÕES PARA UM RECORTE ANALÍTICO**

*“Bem-estar é saber que estou sendo útil e que tenho um trabalho no qual me sinto feliz em poder trabalhar”.*

*Participante da pesquisa*

*“Mal-estar é o não reconhecimento do nosso trabalho pela sociedade”.*

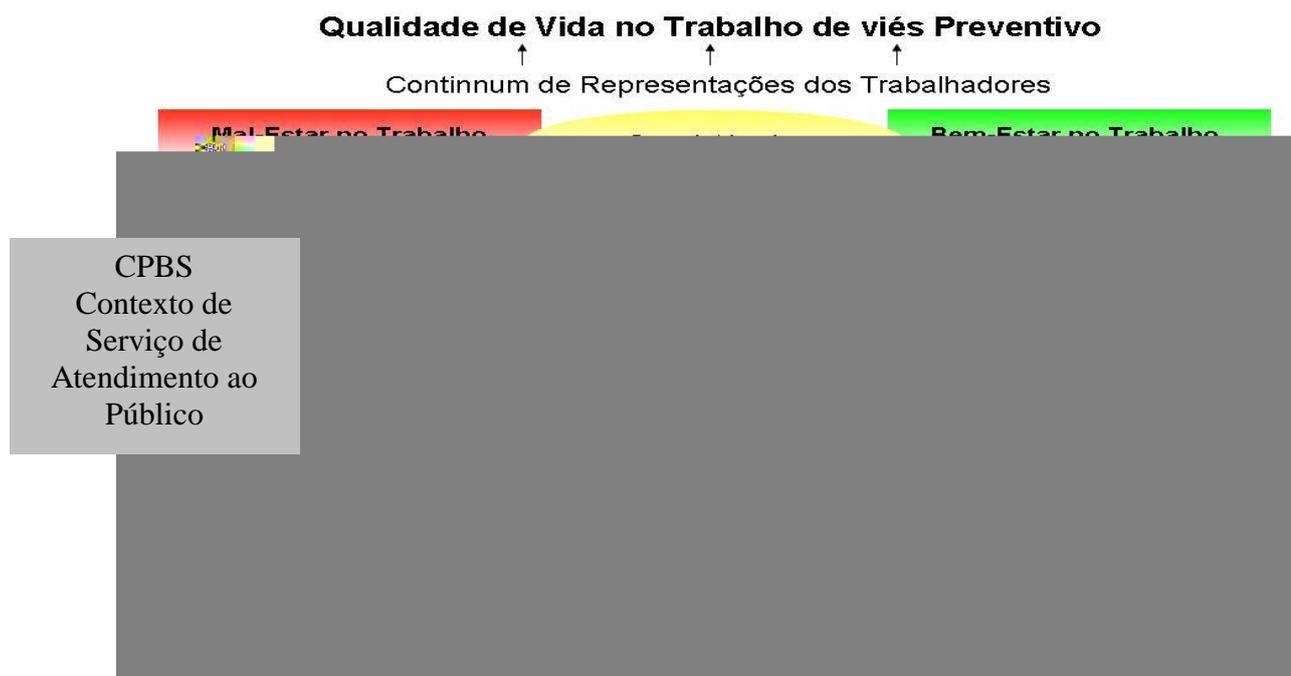
*Participante da pesquisa*

#### **3.1. Fundamentos em Ergonomia da Atividade para uma Abordagem Preventiva de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**

Alguns conceitos são essenciais para a compreensão da Ergonomia da Atividade, dentre eles, destacam-se o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs) e o Custo Humano do Trabalho (CHT) e, recentemente, inseriu-se o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que Ferreira (2008a) desenvolveu o conceito de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho - EAAQVT . Esses conceitos constituem o suporte teórico desta tese e integram o modelo teórico descritivo<sup>2</sup> (Figura 8) adotado, o qual sistematiza os fatores essenciais que caracterizam nosso enfoque. Esclarecemos que tal esquematização cumpre um caráter mais descritivo do que propriamente explicativo dos diversos conceitos por nós adotados.

---

<sup>2</sup> Em ergonomia, Ferreira (2003) esclarece que os modelos teóricos podem ter quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular. Nessa perspectiva o modelo caracteriza-se por um corpo de conhecimentos datados, portanto provisórios, que serve de motor de inferência para a validação científica de dados obtidos e tem o papel heurístico para explicar o mecanismo e os fatores do indivíduo engajado no trabalho.



**Figura 8.** Níveis analíticos e fatores estruturadores da QVT de viés preventivo

A seguir, explicitamos cada uma das dimensões analíticas que compõe o modelo teórico ilustrado contemplando inicialmente a abordagem da Ergonomia.

### **3.2. Ergonomia: uma Disciplina Amadurecida**

A Ergonomia é um campo de conhecimento relativamente jovem (Abrahão, 2000; Ferreira, 2008a); e apesar disso, em mais de meio século de existência essa disciplina se constitui em um campo científico amadurecido. O termo Ergonomia foi criado em 1857 por W. Jastrzbowsky, articulando os radicais gregos *ergon* (trabalho) e *nomos* (normas, leis); todavia, o vocábulo, que é um neologismo, foi adotado oficialmente somente no final da década de 1940. Assim, como corpo teórico-metodológico, a Ergonomia é formalizada logo após a II Guerra Mundial, em uma atuação conjunta em que profissionais de diversas formações remodelaram o *cokpit* dos aviões de caça ingleses às atividades dos pilotos (Ferreira & Mendes, 2003). O êxito dessa experiência de natureza interdisciplinar credenciou-a para ser exportada para o mundo industrial pós-guerra (Ferreira, 2008b), sendo que o corpo

teórico-metodológico encontra-se em um estágio de estruturação e consolidação (Ferreira, 2003).

Os grupos de pesquisa em Ergonomia são, a partir de então, sucessivamente criados. Primeiro, criou-se à época o *Ergonomic Research Society*, na Inglaterra, e, posteriormente, a *Human Factors Society e a International Ergonomics Association*, ambos nos Estados Unidos, e, em 1963, a *Société d'Ergonomie de Langue Française – SELF*, na França (Abrahão, 2000), da qual o Brasil é membro; e, em 1983, a Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO (Iida, 2005).

No contexto nacional, a edição da Norma Regulamentadora 17, em 1983, do Ministério do Trabalho e Emprego, ou NR17, como é mais conhecida, insere na pauta organizacional alguns pressupostos da Ergonomia. Tal documento preconiza que as organizações apresentem ações ergonômicas, fazendo uso da Análise Ergonômica das Condições de Trabalho, em todas as atividades profissionais, em seus respectivos locais de trabalho, com o objetivo de garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores, bem como a produtividade das empresas. Para tanto, contempla quatro frentes: 1) levantamento, transporte e descarga individual de materiais; 2) mobiliário do posto de trabalho; 3) condições ambientais de trabalho; 4) organização do trabalho.

A presente tese adota a abordagem em ergonomia filiada às reflexões teóricas franco-belgas de ergonomia e sua produção científica, cuja centralidade refere-se à avaliação das situações de trabalho existentes, distinguindo-se de uma outra abordagem em ergonomia centrada em produtos ou concepção, filiada a uma perspectiva anglo-saxônica, que tem traços peculiares e distintos, e não serão objetos de análise nesta tese.

Para as situações de trabalho em sua totalidade e dimensões, a ergonomia utiliza uma metodologia própria de intervenção – a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) - que tem como viga central a atividade, o fazer do trabalhador inserido em um contexto real,

objetivando apreender o trabalho efetivamente realizado, isto é, conhecer como o homem se comporta para executar o que lhe é imposto pela organização do trabalho (Abrahão, 2000) e, em consequência, contribuir com recomendações na perspectiva de promover a melhoria das condições de trabalho e garantir a saúde e bem-estar dos trabalhadores. A AET será detalhada em tópico específico.

A atividade em situação real de trabalho tem uma centralidade epistemológica e se coloca hierarquicamente como bússola para análise ergonômica do contexto de trabalho, daí o batismo de Ergonomia da Atividade, denominação utilizada por Montmollin, em 1997, e adotada por Ferreira e Mendes (2003) no estudo que realizaram com Auditores Fiscais da Previdência Social. A Ergonomia da Atividade tem características que, se ampliadas, podem credenciá-la para o enfrentamento da temática de qualidade de vida no trabalho de viés preventivo, uma vez que tem como orientação central compreender os indicadores críticos do contexto de trabalho a fim de transformá-los com base em uma solução de compromisso que leve em consideração as necessidades e os objetivos dos trabalhadores, gestores e usuários (Ferreira & Mendes, 2003) conforme abordado a seguir.

### **3.3. Ergonomia da Atividade: uma Abordagem Credenciada para o Estudo da QVT**

A Ergonomia da Atividade surgiu na França e na Bélgica, na mesma época, e suas raízes são marcadas por forte preocupação social de pesquisadores que habitavam o mundo acadêmico europeu do século XX (Ferreira, 2008a). A obra fundadora dessa perspectiva intitula-se *L'analyse du travail*, publicada por André Ombredane e Jean-Marie Faverge no ano de 1955, na qual os autores demonstram e argumentam sobre a relevância do contato com os trabalhadores em situação real de trabalho como requisito essencial da análise do trabalho.

A Ergonomia da Atividade foi se construindo com base na constatação dos efeitos deletérios produzidos pela administração científica do trabalho e seus modelos clássicos de produção estruturados em princípios taylor/fordistas. Esses modelos orientam-se por um paradigma, vigente no início do século XX, de adaptar o homem ao trabalho, concebendo-o como uma variável de ajuste e cuja máxima reside na concepção de um operário médio, bem treinado e que trabalhe em um posto estável (Wisner, 1987).

Em oposição a essa análise, a Ergonomia da Atividade sustenta a inversão desse paradigma, ou seja, a necessidade de adaptar o trabalho a quem trabalha (Ferreira, 2008a), integrando em suas análises a variabilidade (intra e inter) individual dos trabalhadores, noção desconsiderada nos pressupostos de feição taylor/fordistas. Para a Ergonomia, o operário médio, bem treinado, que trabalhe em um posto estável, é um mito (Oliveira, 2006) muito bem aceito por sinal, que, entretanto, não corresponde à realidade da variabilidade humana, uma vez que pressupõe a padronização de performances sem considerar adequadamente as capacidades (fisiológicas e psicológicas) e limites de funcionamento do ser humano (Ferreira, 2008a).

A definição adotada é a formulada por Ferreira e Mendes (2003, p.35) para quem Ergonomia da Atividade corresponde a

uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o contexto de produção de bens e serviços – CPBS analisa as contradições presentes nesta inter-relação, e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação que são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado pelos trabalhadores.

A produção teórica em Ergonomia da Atividade opera uma distinção importante entre os conceitos de atividade e tarefa. O conceito de tarefa expressa o trabalho prescrito que estabelece, principalmente, *o que e o como* do trabalho a ser executado, dando visibilidade aos braços invisíveis da organização do trabalho, cuja pretensão é, em certa medida, fixar os trilhos da atividade (Ferreira & Mendes, 2001). Assim, a tarefa, que representa um quadro

formalizado pela organização, não corresponde **necessariamente** à atividade; ou seja, o trabalho efetivo dos trabalhadores; trata-se, portanto, de uma imposição ao trabalhador e constitui-se em um referencial indispensável para que ele possa agir (Guérin *et al.*, 2001).

A atividade consiste na utilização do corpo e da inteligência para realizar as tarefas (Abrahão & Sznelwar, 2008) e comporta diferentes aspectos, como a busca de informações, os processos decisórios, a ação sobre comandos, a adoção de posturas diversas, a execução de esforços, os deslocamentos e as comunicações com outras pessoas. Ferreira e Mendes (2001) salientam que, em ergonomia, a atividade constitui uma categoria teórica central, não tem vocação para a abstração, muito pelo contrário, ela aparece inseparável, *lato sensu*, de um corpo, de uma temporalidade e de um contexto sociotécnico.

Portanto, a Ergonomia da Atividade tem como vocação orientar-se para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores, contribuindo com as ciências do trabalho. Segundo Abrahão e Sznelwar (2008) em seus estudos, a realidade das empresas, nesse início de século, tem mostrado uma organização pouco ou nada flexível; flexíveis, asseveram os autores, são os trabalhadores.

Para bem trabalhar, os trabalhadores elaboram estratégias operatórias para responder às exigências físicas, cognitivas e afetivas inerentes às tarefas e às condições de trabalho disponibilizadas pela organização. O ponto fundamental a ser observado refere-se à descontinuidade existente entre a tarefa prescrita (trabalho prescrito) e a atividade (trabalho real) dos trabalhadores que constitui uma dimensão crucial a ser explorada, buscando-se identificar e analisar principalmente o custo humano do trabalho, conceito detalhado em tópico específico nas próximas páginas.

Há algumas características da ergonomia que autorizam sua interlocução com a abordagem de QVT preventiva. Nesse sentido, destacam-se: (a) seu caráter multidisciplinar e aplicado que articula diversos saberes e profissionais para a produção de conhecimento sobre

um mesmo objeto; (b) o foco no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia dos processos produtivos; (c) a adaptação do contexto de trabalho a quem nele trabalha; (d) a transformação dos ambientes de trabalho com foco no bem-estar dos trabalhadores, na prevenção de agravos à saúde, compatibilizando esses aspectos com a eficiência e eficácia dos processos produtivos.

Além disso, Ferreira (2008a) assinala que o objeto de estudo, análise e intervenção da Ergonomia da Atividade é a interação entre os indivíduos em um determinado contexto de trabalho, e essa é para o autor a característica mais importante para uma abordagem de QVT preventiva, posto que se apoia em uma concepção ontológica do sentido do trabalho que resgata o seu papel humanizador no âmbito das organizações.

A literatura aponta que tais características habilitam a ergonomia da atividade como uma área científica que dialoga com a temática de QVT de viés preventivo, pois contém uma nítida interface de interesses diante, principalmente, dos objetivos comuns e afinidades teóricas (Ferreira, 2008b; Ferreira *et al*, 2009a; Ferreira, Alves & Tostes, 2009), perspectiva que resultou no desenvolvimento de uma Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (Ferreira, 2008a).

Algumas dimensões analíticas são centrais na Ergonomia da Atividade e são adotadas para melhor compreender os elementos básicos que são constitutivos e constituidores do mundo do trabalho. Destaca-se, dentre essas dimensões, o Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS, conceito abordado no próximo tópico.

### **3.4. Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)**

No quadro teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade, o contexto de trabalho assume especificidades que o caracterizam. Ele pode ser designado genericamente como um Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS, especialmente e formalmente circunscrito, que disponibiliza parâmetros estruturadores da ação humana. Esses parâmetros manifestam-

se, sobretudo, sob a forma de tarefas prescritas, recursos materiais, instrumentais, tecnológicos e organizacionais, disponibilizados aos trabalhadores que os utilizam para exercer suas atividades.

Avançando no entendimento, Ferreira e Mendes (2003) assinalam que o CPBS é um conceito que possibilita uma articulação interdependente entre dimensões que, no escopo das ciências do trabalho, aparecem isoladamente: Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Socioprofissionais de Trabalho. Assim, essas três modalidades de dimensões servem de tessitura ao CPBS.

A Organização do Trabalho é constituída pelos elementos prescritos (formal ou informal) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *lócus* de produção e que balizam seu funcionamento. A Condição do Trabalho é composta pelos elementos estruturais que expressam tais condições presentes no *lócus* de produção e caracterizam sua infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas. Por sua vez, as Relações Socioprofissionais no Trabalho são constituídas pelos elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais presentes no *lócus* de produção e que caracterizam sua dimensão social.

As dimensões do CPBS em seu conjunto refletem a estrutura, os processos e a cultura organizacional e tecem a complexidade do contexto de produção em função, sobretudo, da variabilidade, da diversidade, da dinâmica e da imprevisibilidade de seus elementos. Assim, tais dimensões não são lineares, ao contrário, são dinâmicas e permanentemente articuladas. A noção de CPBS sintetiza uma parte do mundo objetivo do trabalho e representa a compreensão da interação sujeito-atividade-mundo, na qual cada indivíduo atua sobre o ambiente transformando-o por meio do trabalho; e o ambiente, também por meio do trabalho, deixa (ou impõe) marcas, as vezes, indeléveis nos indivíduos.

Nesta pesquisa, aplica-se a noção teórica do CPBS à situação de atendimento ao público estudado.

As três dimensões apresentadas podem ter importância diferenciada no contexto de produção de serviços de atendimento e indicam a complexidade do lócus organizacional, sendo configuradoras das fontes de Custo Humano do Trabalho – CHT (Ferreira & Mendes, 2003, Ferreira *et al*, 2009a), com base nas quais são construídas as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva - EMICs, pelos trabalhadores.

A compreensão da QVT de viés preventivo perpassa pela análise do CPBS em suas três dimensões, sendo que o diagnóstico dessas dimensões possibilita compreender as situações vivenciadas pelos trabalhadores e os elementos produtores de bem-estar e mal-estar no trabalho. Portanto, para compreender a QVT de viés preventivo, faz-se necessário identificar, segundo os atendentes, os elementos do CPBS portadores de criticidade. As situações vivenciadas pelos trabalhadores nesse CPBS impactam no Custo Humano do Trabalho, conforme conceituação apresentada a seguir.

### **3.5. Custo Humano do Trabalho (CHT)**

A noção de Custo Humano do Trabalho (CHT), em termos de definição teórica, é relativamente recente. Esse conceito é apresentado nos anos 2000 com base em pesquisas realizadas pelo Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde (EcoS) da Universidade de Brasília sendo desconhecida, até o momento alguma investigação sobre CHT realizada na esfera pública municipal.

O CHT expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores, individual e coletivamente, nas esferas físicas, afetivas e cognitivas. O dispêndio dos trabalhadores, nessas três esferas, decorre das contradições existentes no CPBS e podem se apresentar como obstáculos no trabalho, levando a um custo humano negativo ou, como desafios de trabalho, levando a um custo humano positivo. Essa noção revela-se um aporte conceitual pertinente,

útil e de fácil aplicabilidade no diagnóstico e na análise de indicadores críticos existentes nos contextos de trabalho.

As exigências que integram o CHT são impostas pelas características do ambiente de trabalho e apresentam-se sob a seguinte forma (Ferreira & Mendes, 2003):

- ✓ Exigências físicas: expressam o custo corporal em termos de dispêndio fisiológico e biomecânico sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física.
- ✓ Exigências cognitivas: expressam o custo cognitivo em termos de dispêndio intelectual sob a forma de aprendizagem necessária, de resolução de problemas e de tomada de decisão;
- ✓ Exigências afetivas: expressam o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estados de humor.

As características principais do CHT podem ser assim sintetizadas: (a) ele é imposto externamente aos trabalhadores sob a forma de constrangimentos (*contraintes*) para suas atividades; (b) ele é gerido por meio das estratégias de mediação individual e coletiva que, visam, fundamentalmente, responder à discrepância entre as tarefas prescritas pelos modelos de gestão e às situações reais de trabalho; e (c) ele está na origem das vivências de bem-estar e de mal-estar no trabalho, modalidades de representações mentais, que os trabalhadores constroem sobre os efeitos do CHT (Ferreira, 2008a; Ferreira *et al*, 2009a).

O conhecimento das exigências que compõem o CHT apresenta-se como um elemento fundamental para ações que visem à melhoria da QVT. As situações vivenciadas pelos atendentes impactam positivamente ou negativamente no CHT. Há um distanciamento entre o que é prescrito (tarefa) e o que efetivamente é realizado (atividade), uma vez que o trabalhador, ao se deparar com a realidade de trabalho, percebe a adição de uma série de complexidades não previstas - os chamados eventos críticos (Antloga, 2009). Todavia, mesmo diante de dificuldades inesperadas, é preciso realizar a tarefa proposta e, para tanto, formular estratégias operatórias para atender às exigências do Contexto de Produção de Bens e Serviços conforme apresentação adiante.

### 3.6. Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs)

Segundo Mendes e Ferreira (2004), as estratégias de mediação são modos de pensar, sentir e agir, diante de um contexto específico de produção. Para os trabalhadores, responder adequadamente pode significar manter e/ou transformar as solicitações que resultam das variáveis presentes no contexto de produção. A finalidade básica das estratégias de mediação dos trabalhadores é confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de trabalho, visando assegurar a integridade física, psicológica e social.

O papel das estratégias de mediação é propiciar uma margem de manobra para os trabalhadores lidarem com as contradições presentes no contexto de trabalho, com a finalidade de transformar as adversidades e, ao mesmo tempo, assegurar as integridades física, psicológica e social, buscando, conseqüentemente, a prevalência de vivências de bem-estar no trabalho sobre as de mal-estar. Quanto mais eficientes e eficazes forem as EMICs dos trabalhadores, para gerirem as exigências do contexto de trabalho, menor será o CHT, configurando o predomínio de representações e sentimentos de bem-estar individual e coletivo; e quanto menos eficientes e eficazes forem as EMICs dos trabalhadores, para gerirem as exigências do contexto de trabalho, maior será o CHT, configurando o predomínio de representações e sentimentos de mal-estar individual e coletivo (Ferreira, 2006a).

As principais estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores são: estratégias operatórias, estratégias defensivas, estratégias de compensação e estratégias de mobilização coletiva (Ferreira & Mendes, 2003).

As estratégias operatórias podem ser assim caracterizadas: a) reduzir o custo humano e proporcionar o predomínio de vivências de bem-estar; b) basear-se em experiências de trabalho; c) evoluir de acordo com a autoavaliação (individual ou coletiva) e de acordo com as imposições externas do contexto de produção; d) viabilizar as atividades dos trabalhadores com base em representações, podendo ser: *savoir-faire*, golpe de vista, saberes tácitos,

macetes, habilidades motoras e sensoriais (Ferreira & Mendes, 2003; Almeida, 2007). As estratégias operatórias podem ser bem sucedidas ou fracassarem; conseqüentemente, o trabalhador poderá vivenciar o predomínio de Bem-estar ou Mal-estar no Trabalho (Antloga, 2009).

A essa altura, é importante rever o conceito de Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT de viés preventivo, enfoque teórico adotado neste estudo. Para tanto, é esclarecedor retomar a definição de ergonomia da atividade para o serviço de atendimento ao público. Segundo essa abordagem, o atendimento ao público é definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, e cuja interação social é mediada por necessidades diversas, podendo ser facilitada ou dificultada em função do Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS, disponibilizadas pela organização.

Conhecer cientificamente o que pensam os trabalhadores sobre os contextos organizacionais nos quais se inserem é fundamental para compreender o CHT e conseqüentemente propor transformações que visem ao bem-estar dos trabalhadores. Essa perspectiva coaduna com a abordagem de QVT de viés preventivo, cuja perspectiva é atenuar ou remover as fontes que comprometem o bem-estar dos trabalhadores e, ainda, dificultam/inviabilizam a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Para essa perspectiva, os conceitos de bem-estar e mal-estar no trabalho são centrais para o entendimento da QVT, sob a ótica dos trabalhadores, aspecto abordado a seguir.

### **3.7. Bem-estar e Mal-estar no Trabalho: a Perspectiva da Ergonomia da Atividade**

Na literatura científica, em muitos estudos, os termos felicidade e bem-estar se mesclam, e não raro, são usados como sinônimos. O bem-estar como sinônimo de felicidade é uma tendência atual e fomenta um grande número de estudos; por sua vez, a definição de

bem-estar em contextos laborais, isto é, bem-estar no trabalho constitui um campo novo de estudo e em consolidação de seu referencial teórico.

Alguns autores apresentam suas concepções para essa temática. Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Os autores esclarecem que o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudaimônica. Além disso, essa definição permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho, organizacionais ou não (p.16).

Siqueira e Padovam (2008) fazem uma síntese dos conceitos de bem-estar e diferenciam o bem-estar subjetivo, o bem estar psicológico e o bem-estar no trabalho:

BES [bem-estar subjetivo] tradicionalmente se sustenta em avaliações de satisfações com a vida e, num balanço entre afetos positivos e negativos que revelam felicidade, as concepções teóricas de BEP [bem-estar psicológico] são fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida (...) Bem-estar no trabalho [BET] é concebido como um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (p.205-206).

No campo da Ergonomia da Atividade ao qual este estudo se filia, as concepções de bem-estar e mal-estar referem-se às representações mentais dos trabalhadores sobre o seu estado físico, psicológico e social relativos ao contexto de produção no qual estão inseridos (Ferreira & Mendes, 2003). Nessa perspectiva conceitual, essas vivências possuem caráter dinâmico resultante do confronto entre as exigências física, cognitiva e efetiva do ambiente de trabalho com as estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores, conforme argumentado. Metaforicamente, as representações de bem-estar e mal-estar caracterizam-se por uma dinâmica similar a de um pêndulo que tende a oscilar no eixo do processo saúde-doença, cujo movimento depende da eficiência e da eficácia das estratégias de mediação.

A dinâmica do pêndulo mantém, portanto, estreita relação com as atividades dos trabalhadores, no sentido de quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individual e coletiva adotadas pelos trabalhadores, menor será o CHT, o que, em decorrência, cria condições para o predomínio de vivências de bem-estar individual e coletivo. O reverso se aplica igualmente, ou seja, quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será o CHT, o que cria as condições para o predomínio de vivências de mal-estar individual e coletivo. Essa definição também é adotada por Hostensky (2004), Cordeiro (2005), Prado (2006), Almeida (2007) e Lima (2008).

Ao salientar o foco no bem-estar do trabalhador, a eficácia dos processos produtivos, a transformação dos ambientes de trabalho e a adaptação do contexto de trabalho a quem nele produz estabelecem-se elementos constitutivos que podem ser apreendidos com base num aporte teórico específico, a Ergonomia da Atividade, valendo enfatizar, referencial adotado nesta pesquisa.

### **3.8. Qualidade de Vida no Trabalho sob a Ótica dos Trabalhadores**

Por todo o exposto, o objetivo deste estudo é compreender a relação entre Custo Humano do Trabalho (CHT), Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs) e os impactos na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos Atendentes das Agências de Atendimento ao Público Municipal. A premissa de conhecer o trabalho para transformá-lo é fio condutor de toda a investigação proposta e, com isto, ampliar o quadro de sugestões de melhorias focadas no bem-estar dos trabalhadores, segundo um aporte teórico de QVT de viés preventivo.

Investigar a QVT, segundo a ótica dos atendentes, em um contexto de atendimento presencial ao público, requer conhecer o CPBS no qual estão inseridos, investigar as exigências do Custo Humano do Trabalho e as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva

desenvolvidas pelos atendentes, buscando o Bem-estar no trabalho. Hipotetiza-se que exista uma relação entre QVT e Custo Humano do Trabalho.

Apresenta-se, a seguir, o delineamento metodológico adotado para responder às questões propostas, bem como para alcançar os objetivos gerais e específicos traçados na seção introdutória desta tese.

## 4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

*“Com essa pesquisa que você está fazendo agente para e pensa: — O que estamos fazendo aqui?”*

*Participante da pesquisa*

O delineamento de investigação adotado é de natureza Quantitativo-Qualitativo e filia-se à abordagem teórico-metodológica da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAAQVT) (Ferreira, 2008a). A condução da presente investigação orientou-se por duas etapas de pesquisa interdependentes denominadas **etapa 1**, na qual se procedeu às análises **Macrodiagnóstico**, e **etapa 2**, na qual se procedeu às análises **Microdiagnóstico**, esta última representando a *démarche* clássica da Análise Ergonômica do Trabalho. A seguir, após breve contextualização do método escolhido, apresentamos em cada etapa os procedimentos da coleta de dados, o perfil dos participantes, os instrumentos utilizados e, por fim, descrevemos como os dados foram tratados.

### 4.1. Análise Ergonômica do Trabalho - AET: percurso Metodológico

A Ergonomia da Atividade de filiação franco-belga, conforme explicitado no capítulo anterior, é um campo de conhecimento relativamente jovem, no qual a análise de situações de trabalho constitui-se em um de seus eixos norteadores. A obra considerada precursora dessa abordagem é intitulada *L'Analyse du Travail Facteur d'Économie Humaine et de Productivité* de André Ombredane e Jean-Marie Faverge (1955), na qual os autores evidenciam a distinção e a articulação estabelecidas entre o trabalho prescrito (tarefa) e o trabalho real (atividade) e, em decorrência, argumentam sobre a importância do contato com os trabalhadores em situações reais de trabalho. A tensão proclamada entre o prescrito e o real, em uma época em que os ideais tayloristas imperavam no mundo da produção, constitui-

se uma das maiores contribuições desses pesquisadores à compreensão da transformação do trabalho e uma relevante fonte produtora de conhecimento em ergonomia.

Para compreender as situações de trabalho em sua totalidade e dimensões, a ergonomia utiliza uma metodologia própria de intervenção – a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), cujo elemento central organizador e estruturante da situação de trabalho é a atividade de trabalho (Guérin *et al.*, 2001). A AET combina diferentes instrumentos e procedimentos de pesquisa para o diagnóstico de situações de trabalho e formula recomendações focadas em aspectos que visem transformar as situações-problemas investigadas em uma perspectiva que possa articular o bem-estar dos trabalhadores e a efetividade organizacional.

Alguns pressupostos condicionam o êxito da intervenção ergonômica; dentre eles, Ferreira (2003) destaca seis: (a) uma demanda ou situação-problema relacionada ao trabalho, que, conforme abordado, nem sempre é clara, e em muitas situações pode ser construída com os trabalhadores/usuários/gestores, isto é, os protagonistas do contexto de trabalho. A demanda é norteadora da trajetória da pesquisa; (b) participação voluntária e efetiva dos atores envolvidos; (c) acesso à informação do contexto sociotécnico e de seus atores por meio de diferentes instrumentos; (d) consideração da variabilidade intra e interindividual dos participantes e do contexto de trabalho; (e) análise das situações reais de trabalho, a atividade; e (f) a participação dos trabalhadores de forma efetiva, voluntária e abrangente, imprimindo aos resultados o traço de uma obra coletiva.

O processo de investigação na AET evolui-se por um trajeto não linear em que as etapas não são cristalizadas. Ao contrário, isto é, o processo de investigação contempla uma flexibilidade instrumental e procedimental que marca o caminhar metodológico caracterizado por *allers et retours* (Ferreira, 2003), proporcionando ao pesquisador a adequação e ajustes (a qualquer tempo e nas diferentes etapas) da escolha dos instrumentos e procedimentos de investigação. Tal característica é um poderoso diferencial deste método.

O campo científico da QVT de viés preventivo guarda uma nítida interface de interesses com o campo da Ergonomia da Atividade, diante, principalmente, das afinidades teóricas conforme argumentado nos capítulos 1 e 3. Tais afinidades possibilitam a construção da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAAQVT). No entanto, alguns autores apontam que a construção dessa abordagem traz implicações de natureza metodológica (Ferreira, 2008a; Ferreira *et al.*, 2009b; Feitosa, 2010), em especial, ao que concerne à AET, pois, segundo Ferreira *et al.* (2009a), as abordagens de QVT, de modo geral, filiam-se a uma perspectiva analítica de natureza macroprocessual (foco no estudo da organização como um todo) enquanto a tradição de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade alinha-se a uma perspectiva de natureza microprocessual (foco em setores específicos da organização nos quais se manifestam determinados problemas) (p.149).

Na literatura, observa-se que uma parcela significativa de pesquisas com bases epistemológicas vinculadas à ergonomia utiliza em suas coletas de dados um conjunto de técnicas e instrumentos predominantemente de cunho qualitativo, os quais caracterizam a *démarche* metodológica e em larga medida, tradicional, da Ergonomia da Atividade. Em tais pesquisas, observa-se de forma recorrente a utilização da análise documental, as entrevistas do tipo semiestruturadas, as observações livres e sistemáticas e a mensuração físico-ambiental.

Diante dessa constatação, buscamos alternativas que possibilitassem a investigação da QVT de viés preventivo aliada à Ergonomia da Atividade, o que nos fez propor a combinação de procedimentos quantitativos e qualitativos. Com esse entendimento, incluímos o uso de escalas psicométricas que, embora residuais nos estudos clássicos em ergonomia, segundo Mendes e Ferreira (2007), são instrumentos pertinentes para estudos em contextos laborais, pois viabilizam dimensionar as representações de grandes grupos. No caso do presente estudo, possibilitam uma fotografia panorâmica dos indicadores de bem-estar e mal-estar no

trabalho e as exigências do custo humano do trabalho dos atendentes. Tais dados, por sua vez, são aprofundados e qualificados em uma etapa subsequente em um esforço de explicitar as dimensões subjetivas para as quais a abordagem quantitativa se mostra lacunar, conforme salientam Sznelwar, Abrahão e Mascia (2006).

Os argumentos aqui apresentados sustentam as vantagens da AET e justificam a sua escolha na condução da presente investigação, uma vez que seus pressupostos epistemológicos mostram pertinência e aderência à abordagem de QVT de viés preventivo, pois compreender as representações de bem-estar e mal-estar no trabalho dos atendentes e agir nas causas efetivas do mal-estar no trabalho constitui uma tarefa ao mesmo tempo imprescindível e complexa. A AET torna-se uma ocasião ímpar para repensar e transformar as situações de trabalho dos atendentes municipais, ao possibilitar elementos para a compreensão de suas estratégias operatórias.

A esquematização do percurso metodológico adotado consta da Figura 9 que cumpre uma função de natureza descritiva dos procedimentos empregados. As explicações detalhadas de cada instrumento utilizado são demonstradas ao longo deste capítulo



**Figura 9.** Esquematização do Percurso Metodológico Utilizado na Pesquisa

#### **4.1.2. A Demanda**

A Ergonomia da Atividade, como referencial teórico, e a Análise Ergonômica do Trabalho, na condição de estratégia metodológica, centram em demandas específicas e/ou situações-problema socialmente estabelecidas que, em regra geral, apresentam-se como uma queixa ou um problema formalizado seja pela organização seja pelos trabalhadores. Assim, o ponto de partida para a AET é uma demanda inicial, que cumpre o objetivo de delimitar o objeto de estudo de análise. Com a demanda evidenciada, procura-se esclarecê-la com vistas a propor formas de intervenção. Para tanto, mergulha-se no aprofundamento de alguns aspectos para uma melhor compreensão do contexto no qual se desenvolve a atividade (Abrahão & Pinho, 2002).

Algumas considerações devem ser tecidas em relação à demanda e sua apresentação em nossa investigação conforme pode ser verificado na Figura 9. Wisner (1994) oferece argumentos esclarecedores sobre a condição da demanda ao assinalar que a demanda inicial

nem sempre representa a demanda real. A metáfora de um *iceberg* ilustra de forma satisfatória sua ponderação: a demanda inicial equivale a ponta do *iceberg*, ou seja, a sua parte visível, e, portanto, sinaliza indicadores críticos presentes no contexto de trabalho sem, contudo, revelar o que constitui a gênese de tais indicadores, aspecto encoberto e representado pela parte submersa do *iceberg*. A demanda inicial carrega importantes informações e traz consigo o potencial de sinalizar uma situação-problema socialmente estabelecida no contexto organizacional, o que corrobora para nortear os passos subsequentes da investigação que caminha no sentido de nomear e revelar o não visível.

No contexto investigado, a demanda não foi apresentada *a priori*, uma vez que nem o órgão investigado nem os trabalhadores formalizaram queixas à pesquisadora. Nesse sentido, foi necessário desenvolver um caminho especial em busca das informações necessárias para que a demanda fosse posta. A literatura da área sinalizava para algumas situações críticas, envolvendo o setor de atendimento assim como evidenciava lacunas por preencher, em relação às pesquisas que englobam a temática QVT sob a ótica dos atendentes em contextos municipais.

Tendo em vista que a demanda inicial constitui, na perspectiva da AET, ponto de partida, decidiu-se por sua construção, cuja demarcação é fornecida pelos dados gerados por três frentes principais, quais sejam: o levantamento das licenças de atestados médicos apresentados à junta médica municipal; a análise documental; e a aplicação conjunta de dois instrumentos psicométricos, o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) e a Escala do Custo Humano do Trabalho (ECHT). Tal decisão alia-se aos recentes estudos em ergonomia da atividade que constroem a demanda inicial (Ferreira, 2003) sustentada por levantamentos conduzidos pelo pesquisador (Almeida, 2007; Antloga, 2009; Feitosa, 2010).

#### 4.2. Delimitação da Coleta de Dados: instituição e Participantes

A instituição na qual se realizou a pesquisa de campo foram as Agências de Atendimento ao Público do governo municipal, designadas nesta tese pela sigla AAPs. As agências constituem Unidades Municipais de Atendimento ao Cidadão, às quais reúnem em um mesmo espaço os serviços referentes aos diversos órgãos que compõem a administração do município investigado, que doravante será denominado de município A, em uma alusão ao termo abandono contemplado no título desta tese. Os participantes da pesquisa estão inseridos entre os protagonistas do contexto de trabalho de atendimento ao público, isto é, são os atendentes públicos municipais.

Conforme anteriormente explicitado, a coleta de dados realizou-se em duas etapas distintas, porém interdependentes: etapa 1, denominada Macrodiagnóstico englobando todas as AAPs e a etapa 2, denominada Microdiagnóstico, etapa em que realizou-se a Análise Ergonômica do Trabalho - AET em uma única AAP. Conforme o desenho de investigação proposto, os resultados identificados na etapa 1 subsidiaram e nortearam as investigações empreendidas na etapa 2. Para uma compreensão global dessas duas etapas, apresentam-se, na Figura 10, os instrumentos utilizados em cada uma delas, relacionando-os com as AAPs pesquisadas.

AAPs	ETAPA 1 MACRODIAGNÓSTICO			ETAPA 2 MICRODIAGNÓSTICO (AET)		
	Análise Documental	Observações Livres	Aplicação IA_QVT e ECHT	Entrevistas Individuais	Observações Sistemáticas	Registros Fotográficos e Físico-Ambientais
D						
D	x	x	x			
E	x	x	x	x	x	x
I	x	x	x			
X	x	x	x			
A	x	x	x			
R	x	x	x			

**Figura 10.** Instrumentos de coleta de dados e participação das AAPs nas etapas de pesquisa (1 e 2)

#### 4.2.1. O Campo de Pesquisa: as Agências de Atendimento ao Público

As Agências de Atendimento ao Público (AAPs) são unidades descentralizadas que integram a estrutura organizacional da Secretaria de Finanças de um município-capital de um importante Estado da região central do país. As AAPs têm por finalidade institucional promover o atendimento e a orientação da população em todos os requerimentos e consultas relativos aos serviços prestados pelo município. Antes da criação das AAPs os cidadãos precisavam deslocar-se às diversas secretarias municipais para serem atendidos em suas solicitações. Atualmente, os serviços municipais concentram-se em um único espaço, ou seja, nas AAPs que ofertam serviços públicos na modalidade de atendimento presencial.

O município A conta com seis AAPs as quais se situam em regiões diversificadas e, excetuando uma agência, todas as demais se localizam distantes do centro da cidade, contemplando assim diferentes bairros e proporcionando maior abrangência de acesso para os cidadãos. As AAPs estão instaladas, em sua maioria, anexadas a uma secretaria ou agência da administração municipal e recebem o nome dos bairros que as acolhem. Assim, tem-se a AAP denominada nesta pesquisa pela sigla D, situada dentro do Palácio do Governo Municipal; a AAP denominada E, localizada ao lado da Agência Municipal de Trânsito; a AAP denominada I, localizada ao lado da Secretaria de Fiscalização Urbana; a AAP denominada X dentro da coordenadoria de tributos municipais; a AAP denominada A, próxima a pontos comerciais; e, por fim, a AAP denominada R, dentro de um *shopping* popular. As unidades A e R não estão localizadas em órgãos administrativos municipais, porém localizam-se em bairros estratégicos; a primeira, em uma região que aglutina um quantitativo elevado de pequenas empresas, e a segunda, em um bairro bastante afastado do centro da cidade, que integra uma região considerada de extrema pobreza.

#### 4.2.2. Participantes: os Atendentes Públicos Municipais

Participou da pesquisa a população de atendentes das AAPs uma vez que este estudo pretendeu-se em sua primeira etapa censitário. Na segunda etapa, participaram os atendentes da AAP na qual foi realizada a AET. Em função do delineamento metodológico traçado contemplar duas etapas interdependentes, optamos por apresentar o perfil dos atendentes segundo cada etapa de pesquisa.

#### 4.2.3. Perfil dos Participantes da Etapa 1

A Tabela 1 apresenta o quantitativo total de atendentes por agência e o total de participantes nesta etapa da pesquisa.

Tabela 1  
**Atendentes por Agência e Total de Participantes**

PARTICIPANTES		
Agência de Atendimento ao Público AAP	Total de Atendentes por Agência N (%)	Total de Participantes por Agência * N (%)
D	35 (28,46)	18 (19,35)
E	18 (14,6)	17 (18,28)
I	22 (17,89)	14 (15,05)
X	26 (21,13)	19 (20,43)
A	17 (13,82)	14 (15,05)
R	5 (4,07)	5 (5,38)
Total	123 (100)	87 (93,55)

\* **Nota.** Nem todos os atendentes indicaram a agência na qual estão lotados (NR=6; 6,45%).  
O quantitativo de participantes é de N total = 93

O quantitativo de atendentes por agência que consta da segunda coluna (Tabela 1) foi informado pela Secretaria Municipal de Finanças e refere-se ao total de servidores lotados nas AAPs. Na presente investigação, tentou-se um estudo censitário e, por isso, todos os atendentes foram convidados a participar do estudo. Do número total de atendentes (N=123),

alguns estavam de licença-prêmio, de férias, e outros, afastados para tratamento de saúde (N=28). Apenas duas agências tiveram atendentes (N=2) que optaram por não participar da pesquisa, dado que ilustra o quão interessados estavam os atendentes em relação ao nosso estudo, aspecto que atende a um pressuposto chave para o êxito da intervenção ergonômica, que é a participação efetiva dos trabalhadores.

A Tabela 2 apresenta o perfil dos participantes da etapa 1 da pesquisa.

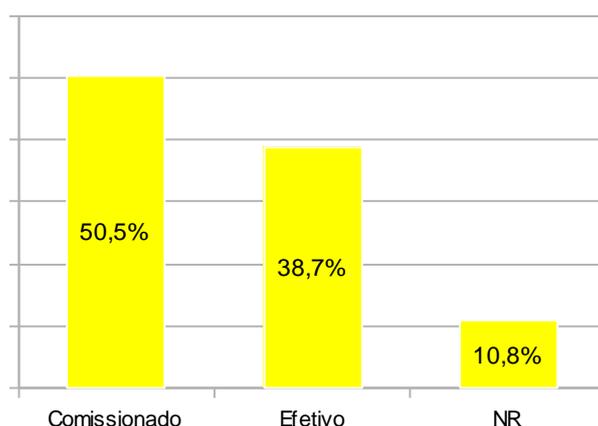
Tabela 2  
**Distribuição dos Participantes quanto ao Gênero, Estado Civil e Escolaridade**

VARIÁVEL	N	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	65	69,89
Masculino	20	21,51
Não responderam	8	8,60
Total	93	100
<b>Estado civil</b>		
Casado	32	34,41
Solteiro	33	35,48
Separado/divorciado	12	12,90
União estável	5	5,38
Viúvo	3	3,23
Não responderam	8	8,60
Total	93	100
<b>Escolaridade</b>		
Ensino fundamental	2	2,15
Ensino médio	50	53,76
Superior incompleto	21	22,58
Superior completo	13	13,98
Pós-graduação	1	1,08
Não responderam	6	6,45
Total	93	100

Nota-se, pela Tabela 2, que, em relação ao gênero, o perfil dos atendentes é predominantemente feminino (69,89%). No que concerne ao grau de escolaridade, a maioria possui o ensino médio (53,76%), seguido do superior incompleto (22,58%) e superior

completo (13,98%); o percentual de atendentes pós-graduados é reduzido (1,08%) assim como o percentual com ensino fundamental (2,15%). O estado civil dos atendentes apresenta equilíbrio entre casados (34,41%) e solteiros (35,48%). Um dado não contemplado na tabela refere-se à idade dos atendentes, cuja média é de 39 anos (DP = 14; Moda=48).

A seguir, apresentam-se os dados profissiográficos dos participantes contemplando situação funcional, tempo de serviço na prefeitura, no serviço de atendimento ao público e nas agências de atendimento. A Figura 11 apresenta a situação funcional dos atendentes.

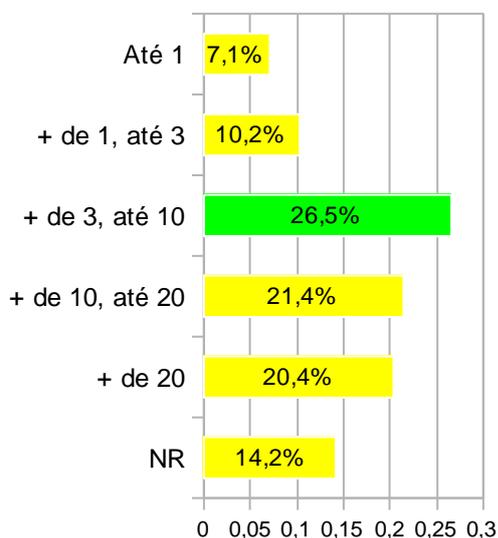


**Figura 11.** Situação funcional dos atendentes (%)

Quanto à situação funcional, foi pesquisado o tipo de vínculo de trabalho estabelecido entre os atendentes e a prefeitura, buscando identificar as seguintes variáveis: comissionados (contrato de trabalho), efetivos (concursados), celetistas (carteira de trabalho) ou terceirizados (empresa). O vínculo de trabalho dos atendentes com a prefeitura ocorre de duas formas predominantes, por concurso público (efetivos) ou por contrato de trabalho (comissionados). Não foram identificados atendentes terceirizados (vínculo de trabalho com empresa prestadora de serviços) ou celetistas (vínculo de trabalho regido pelo código de legislação trabalhista). Nota-se que os atendentes participantes da pesquisa são em sua maioria comissionados (50,5%), sendo o ingresso desses atendentes no serviço público realizado predominantemente por indicação, geralmente política, e sem a adoção de critérios de seleção

profissional. O contrato de trabalho desses atendentes é realizado pela própria prefeitura. Os atendentes efetivos representam 38,7% dos participantes, portanto configura um predomínio, mesmo que pouco acentuado quanto aos atendentes comissionados.

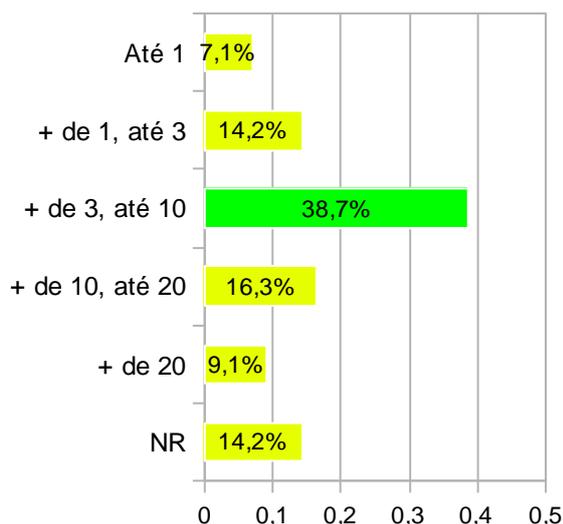
Os dados referentes ao tempo de serviço dos atendentes na prefeitura, ou seja, os anos que possuem de casa, são apresentados na Figura 12.



No que concerne ao tempo de serviço dos atendentes na prefeitura observa-se que os resultados mostram distribuição heterogênea, sendo que o quantitativo mais expressivo de atendentes encontra-se na faixa entre os mais de 03 anos até 10 anos de serviço (26,5%). Com percentuais também significativos e próximos entre si estão os atendentes com mais de 10 anos até 20 anos de serviço (21,4%) e os com mais de 20 anos (20,4%).

**Figura 12.** Tempo (anos) de serviço dos atendentes na prefeitura (%)

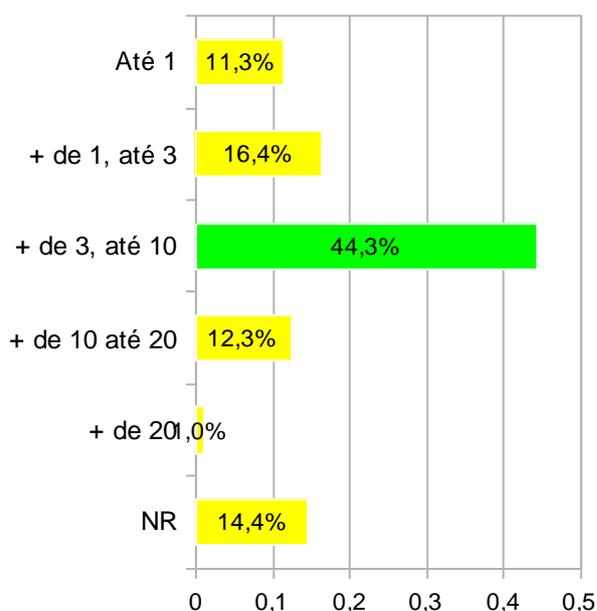
O tempo de experiência profissional no serviço de atendimento ao público é elevado, conforme ilustra a Figura 13.



**Figura 13.** Tempo (anos) de Serviço no Atendimento

O tempo de serviço apresentado pelos participantes na função de atendente é expressivo. A maioria tem mais de 3 anos na função de atendente (38,7%). Aqueles com mais de 10 anos na função somam 25,5%. Os atendentes recém chegados no atendimento somam 7,1% e aqueles com mais de 1 ano até 3 anos totalizam 14,2%. Tais dados sugerem uma experiência consubstanciada na atividade de atendimento por parte da maioria dos atendentes.

Os dados evidenciados pelas Figuras 12 e 13 indicam que os atendentes, em sua maioria, possuem experiência consolidada de trabalho no setor público e, mais especificamente, no serviço de atendimento ao público. Os dados a seguir apresentam o tempo (em anos) no serviço de atendimento na agência em que o participante está lotado.



**Figura 14.** Tempo (anos) dos atendentes na AAP lotado (%)

A maior parte dos atendentes (44,3%) tem de três a dez anos na AAP na qual está lotado, seguido daqueles com mais de um ano (16,4%) e em quantidade menor tem-se os participantes com até 1 ano (11,3%) e aqueles com mais de 10 anos até 20 (12,3%) e com mais de 20 anos (1,0%). Esses dados sinalizam que um número expressivo de atendentes possui experiência no serviço de atendimento ao público no interior da própria AAP.

Por fim, os dados referentes aos dias de afastamento dos atendentes nos últimos seis meses (não considerando férias, licenças prêmio e licenças maternidade) tiveram média de 17 dias (DP=34; Moda=2).

Em forma de tópicos, apresenta-se um quadro-síntese com as principais análises referentes ao perfil socioprofissiográfico dos atendentes participantes da etapa 1 desta investigação.

### **Quadro-síntese do Perfil Socioprofissiográfico dos Participantes da Etapa 1**

- ✓ O perfil dos participantes da pesquisa pode ser assim sumarizado: a maior parte é do sexo feminino, a média de idade é de 39 anos, há o predomínio do ensino médio e um significativo tempo (anos) de serviço público (M=15; DP=11), na função de atendente (M=10; DP=7) e na própria AAP na qual o atendente encontra-se lotado (M=8; DP=5). Os servidores comissionados são predominantes (50,54%) em relação aos efetivos (38,71%). Os dados referentes ao predomínio do ensino médio, a idade em torno de quarenta anos e ao elevado tempo na função de atendimento também foram identificados em outros estudos conduzidos com atendentes presenciais em instituições públicas (Ferreira, 2002; Prado, 2006; Almeida, 2007). Em outras modalidades de atendimento, tais como o teleatendimento, o perfil é diferenciado, regra geral, composto por jovens (média de vinte anos) e com pouco tempo de casa, uma vez que os estudos indicam menos de dois anos de trabalho nas organizações (Vilela & Assunção, 2004; Mendes, Vieira & Morrone, 2009; Venco, 2009).
- ✓ Quanto ao gênero, no serviço de atendimento ao público, em suas modalidades presenciais ou não, a presença majoritária de pessoas do sexo feminino é relatada na literatura (Ferreira, 2002; Abrahão & Torres, 2004; Worts, Fox & McDonough, 2007; Venco, 2009; Oliveira, 2009; Mendes, Vieira & Morrone, 2009). Venco (2009), investigando os teleatendentes, assinala que a predominância do sexo feminino nesse

tipo de serviço atribui-se aos argumentos reducionistas da qualificação profissional das mulheres aos atributos tácitos tais como a capacidade de ouvir, a delicadeza no trato com os clientes, a paciência, entre outros, configurando o que Worts, Fox & MacDonough (2007) chamam de naturalização de proficiência das mulheres na realização de trabalhos de atendimento ao público ou de trabalhos de elevada exigência emocional. Os apontamentos dos autores, contudo, escapam do recorte adotado nesta tese, não tendo, aqui, suas análises desenvolvidas.

- ✓ Os dados temporais fornecem pistas tanto sobre as relações socioprofissionais estabelecidas no contexto investigado quanto sobre a experiência profissional dos participantes. Um elevado tempo de casa corrobora para vínculos de amizade mais duradouros (Tamayo, Lima & Silva, 2002). Constata-se que a maior parte dos atendentes tem mais de três anos de experiência na função de atendimento, configurando competências, que, segundo Ferreira (2002), transcende o nível de escolaridade formal. Portanto, trata-se de servidores em sua maioria experientes quanto ao conhecimento das atividades que realizam e apresentam suficiente tempo de casa para ressaltar os principais problemas e aspectos positivos do contexto de trabalho. Tal afirmação sustenta-se em dados da literatura em ergonomia que assinala um importante aspecto quanto à experiência profissional: quanto mais experientes são os trabalhadores mais serão portadores de competência profissional construída ao longo da vida laboral (Abrahão, 2000; Ferreira, 2002). Rose *et al* (2006) investigando QVT e carreira profissional de gestores na Malásia, assinalam que com o aumento dos anos de trabalho no mesmo emprego os autores perceberam aumento no nível de satisfação em relação à QVT. Segundo os resultados dessa pesquisa, com o avanço no tempo de serviço, os trabalhadores buscam o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, aspectos que mostraram implicações positivas na percepção da QVT.

- ✓ Em geral, nota-se que a rotatividade dos atendentes na função é baixa e esse é um dado relevante que expõe particularidades do contexto investigado. A baixa rotatividade na função de atendimento presencial diferencia-se em relação aos estudos com teleatendentes, os quais indicam que a rotatividade é assustadoramente expressiva (Abrahão & Torres, 2004). Conforme Vilela e Assunção (2004), em estudo conduzido em uma central de atendimento, identificaram que, no período de dois anos, todo o efetivo de teleatendentes foi substituído. Supomos que a baixa rotatividade constatada na presente investigação esteja associada ao apadrinhamento político. Notamos que o (bom) apadrinhamento político dos atendentes favorece a continuidade na função, principalmente dos comissionados. À época da coleta de dados, o governo municipal encontrava-se em seu segundo mandato, fato que contribui para a permanência dos atendentes em seus cargos, mas que, por outro lado, os torna vulneráveis a deixar o trabalho conforme a vontade política vigente.
- ✓ Ainda em relação ao vínculo de trabalho, salienta-se que a “leve” predominância de atendentes comissionados apresenta **fortes** implicações para o mal-estar no trabalho conforme veremos no decorrer desta tese. Uma delas refere-se à remuneração, isto é, enquanto o atendente comissionado percebe o valor de um salário mínimo, o atendente do quadro de servidores efetivos fará jus a uma gratificação de função de confiança equivalente a 50% (cinquenta por cento) da remuneração do cargo de Atendente de Agência (lei complementar nº183 de 19/12/2008, artigo 18 parágrafo 1º). Essa gratificação praticamente dobra o valor recebido pelo atendente do quadro de servidores efetivos embora as atividades desempenhadas por ambos sejam as mesmas. A remuneração desigual somada a outros elementos diferenciadores sugere metaforicamente a existência de dois mundos bem distintos, reproduzindo-se o fenômeno sociológico casa-grande e senzala, magistralmente descrito em uma obra

clássica de Gilberto Freire (1998), com o mesmo título, e também verificado em outros estudos (Ferreira & Seidl, 2009; Ferreira *et al*, 2009a; Leite, Ferreira & Mendes, 2009). Nas recentes pesquisas conduzidas na Austrália e na Inglaterra, Hannif, Burgess e Connell (2008) evidenciaram que o vínculo trabalhista (comissionado-concursado) tem impactos sobre as expectativas dos trabalhadores nos contextos de trabalho, aspecto que ilustra o quão problemático se torna compreender a QVT dos trabalhadores de forma isolada do contexto de trabalho no qual estão inseridos.

Uma vez traçado e analisado o perfil dos participantes da primeira etapa, apresentamos a seguir o detalhamento dos instrumentos e procedimentos utilizados nesta etapa do estudo.

### **4.3. Uma Primeira “Fotografia”: procedimentos e Instrumentos Adotados na Etapa 1, Macrodiagnóstico**

Nesta seção, detalham-se os procedimentos adotados na etapa Macrodiagnóstico, os instrumentos utilizados na coleta de dados e as técnicas empregadas no tratamento dos dados.

#### **4.3.1. Contatos Iniciais e Sensibilização dos Participantes**

Inicialmente foram estabelecidos contatos com o Secretário da Secretaria de Recursos Humanos, com o objetivo de obter permissão para a realização do trabalho de pesquisa. A opção por iniciar por essa secretaria orientou-se por dois aspectos: o primeiro, em razão do cumprimento de uma norma em vigor (informal por sinal) na qual pesquisas conduzidas com os servidores municipais devem ser autorizadas, por escrito, pelo Secretário de Recursos Humanos. Em princípio, pensamos que essa norma tentasse preservar os participantes em termos de verificar a conduta ética do pesquisador e alguns possíveis impactos aos participantes. No entanto, percebemos que visava muito mais a um controle sobre o assunto abordado do que um cuidado em relação aos procedimentos de coleta de dados. O segundo aspecto refere-se ao fato de os atestados médicos dos servidores municipais serem

gerenciados pela Junta Médica, órgão que pertence ao quadro da Secretaria de Recursos Humanos, documentos importantes que fariam parte da coleta de dados.

Foram realizadas visitas à referida secretaria no mês de agosto de 2009, para apresentação do projeto, solicitação de permissão para efetuar a pesquisa e negociação dos procedimentos do trabalho de campo. Conforme o cronograma apresentado ao Secretário, a investigação iniciaria-se no departamento da Junta Médica Municipal, posteriormente na Secretaria de Finanças e, finalmente nas AAPs. Foi confeccionado um folder explicativo da proposta de investigação (anexo 2) e entregue aos gestores da Secretaria de Recursos Humanos, ao presidente da Junta Médica, ao chefe de gabinete da Secretaria de Finanças e à gestora do departamento de Recursos Humanos.

Segundo a ergonomia, o contrato de pesquisa estabelecido entre o pesquisador e seus interlocutores é fundamental para o êxito da intervenção ergonômica (Ferreira, 2003). Orientados por essa premissa, foi agendada uma reunião com cada gestor da AAP, na própria agência, com o propósito de explicar o estudo e suas finalidades e estabelecer, de forma compartilhada, um cronograma de visitas para a apresentação aos atendentes. Os gestores informaram à pesquisadora a impossibilidade de realizar uma reunião com os atendentes, uma vez que as agências não dispunham de um lugar adequado para esse fim, e também por não terem estrutura administrativa e de pessoal para dar continuidade aos atendimentos caso os atendentes se retirassem dos guichês. Acordou-se, então, que os próprios gestores comunicariam aos atendentes a realização da pesquisa e, em visitas posteriores, a pesquisadora entregaria um folder explicativo da pesquisa para cada atendente, procedendo à explicação de forma individual.

Ressalta-se que esse procedimento de sensibilização dos atendentes mostrou-se muito importante, pois, em conversas informais os atendentes mencionaram que até aquela data não haviam participado de nenhuma pesquisa de cunho científico dessa ou de outra natureza.

Assim, além das explicações da condução e propósito da pesquisa naquele momento, ressaltou-se o sigilo ético da pesquisa, e frisou-se que não se tratava de uma avaliação institucional de desempenho profissional, mas de uma busca científica pelo conhecimento sobre o trabalho por eles realizado e aspectos relacionados ao mal-estar e bem-estar no trabalho. Nesse sentido, o caráter sigiloso dos dados ficou claro, e informou-se quanto a não divulgação de seus nomes ou de registros de quaisquer naturezas que pudessem identificá-los.

Nessas visitas, tentou-se estabelecer uma aproximação com o campo e os protagonistas da situação de atendimento (inclusive com o cidadão-usuário) e, com isso, adquirir uma visão global do contexto de trabalho coletando dados tais como rotina de trabalho, formulários e documentos utilizados, distribuição das tarefas, divisão dos trabalhos e as atividades desenvolvidas. Após esses contatos iniciais, no período compreendido entre março e abril de 2010, procedeu-se à aplicação dos instrumentos de natureza psicométrica, a saber, o Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho - IA\_QVT e a Escala do Custo Humano do Trabalho – ECHT. Esses e os demais instrumentos utilizados nesta etapa da pesquisa estão detalhados a seguir.

#### **4.3.2. Instrumentos utilizados na Etapa Macrodiagnóstico:**

##### **Análise Documental**

Na análise documental realizada nesta fase, buscou-se levantar os aspectos institucionais referentes às práticas de gestão de recursos humanos adotada pela prefeitura, assim como conhecer a política e as diretrizes para o atendimento ao público, identificando, particularmente: (a) a existência de práticas ou de uma política de Qualidade de Vida no Trabalho; (b) levantamentos gerais sobre os servidores públicos municipais, tais como rotatividade, afastamentos por licenças médicas e acidentes ocupacionais; (c) os serviços disponibilizados pelas agências de atendimento ao público e (d) identificar as tarefas prescritas para a função de atendente.

Assim, foram identificadas as seguintes fontes documentais: a) Estatuto do Servidor Público Municipal; b) Lei nº. 7.048, de 30 de dezembro de 1991; c) Lei nº. 7.998 de 27 de junho de 2000; d) Decreto nº. 3277, de 17 de agosto de 2009; e) Relatório de afastamento por licenças médicas de servidores municipais; f) *Homepage* da Prefeitura na Internet; g) Formulários utilizados nos serviços ofertados pelas AAPs. Em cada uma das fontes documentais, objetivou-se analisar tópicos pertinentes ao estudo em questão compondo um conhecimento teórico (Almeida, 2007) sobre o contexto investigado, além de fornecer subsídios que consubstanciaram as observações livres, sistemáticas, e as entrevistas semiestruturadas.

O levantamento dos afastamentos por licença médica foi realizado na junta médica com o propósito de ampliar a compreensão de aspectos referentes à saúde dos servidores municipais, atendentes ou não. As licenças são importantes indicadores não só da saúde dos trabalhadores, mas também das políticas de recursos humanos e das condições em que o trabalho é realizado. A busca por essas informações pautou-se pela premissa de que um modo de adoecer de um grupo de trabalhadores é engendrado pelo modo de viver dentro e fora da organização (Ferreira, 2002). Portanto, tais dados constituem pistas sobre como a área de gestão de pessoas da prefeitura direcionam (ou não) ações para garantir o bem-estar dos trabalhadores. Os dados desse levantamento se referem aos servidores em sua totalidade e foram pesquisados nos relatórios de prontuários médicos da Junta Médica Municipal contemplando o período de 2005-2008. Foi montada uma planilha para facilitar a coleta de informações, que utilizou a Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID 10. A coleta foi manual e teve a colaboração de uma estagiária da área de Psicologia. O tratamento descritivo desse levantamento foi feito em planilha *excel*. Apresentaremos, a seguir, os dados referentes a esse levantamento.

Em relação ao quantitativo de servidores municipais, de acordo com os dados fornecidos pela Secretaria de Recursos Humanos (2009) é de 40.093, somando-se todas as possibilidades de situações funcionais (aposentados, cedidos, requisitados, ativos, terceirizados, contratados). Desse total, 38% são do sexo masculino e 62% são do sexo feminino.

As práticas de gestão de pessoas adotadas pela prefeitura restringem-se às aquelas clássicas da área (tais como exames admissionais exigidos no momento da posse), indicando, segundo Medeiros e Ferreira (2008), que a política de gestão de pessoas é do tipo cartorial com ausência de práticas orientadas para o bem-estar e saúde do servidor. Evidentemente não foram identificadas ações de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo essa temática uma preocupação ausente da política de gestão de pessoas da prefeitura.

Globalmente, a junta médica do município executa um trabalho de identificação de doenças e não trabalha na lógica da prevenção. À época da coleta de dados, identificamos que a prefeitura não contava com um Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, que contempla além do exame médico periódico outros exames, tais como o de retorno ao trabalho ou de mudança de função.

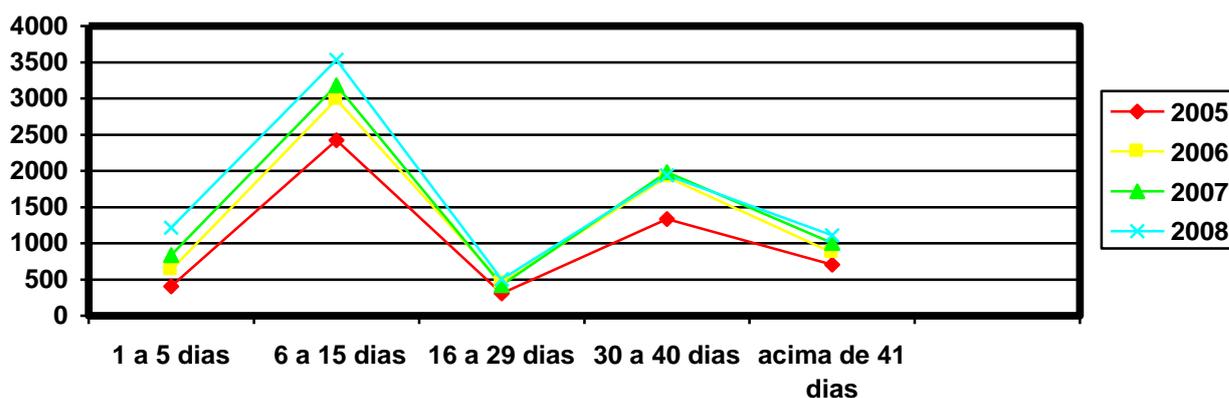
Os exames médicos realizados com os servidores públicos, independente da função que exercem, são ilustrados pela Figura 15.

Exames Médicos	Realizados
Admissional	Sim
Retorno de Férias	Não
Periódico	Não
Controle Preventivo	Não
Demissional	Sim

**Figura 15.** Exames Médicos realizados com os servidores municipais

Observa-se que o único exame realizado pelo servidor ao ingressar na administração pública do município A é o exame admissional seguido do demissional ao se desligar da instituição. Segundo Rodrigues (2005), tanto a realização de exames médicos periódicos quanto as ações em Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações representam a preocupação dos dirigentes e gestores com a proteção e promoção da saúde dos trabalhadores. Isso porque conhecer o seu estado de saúde possibilita saber quais situações merecem maior destaque e investimento de ações por parte dos gestores de uma organização. Corroborando esses apontamentos Ferreira & Mendes (2003) em estudo com auditores fiscais revelaram que aqueles que não fazem exames médicos periódicos são mais propensos ao adoecimento do que aqueles que o realizam.

O levantamento na junta médica referente à quantidade de dias de afastamentos dos servidores reforça esse argumento (Figura 16).



**Figura 16.** Dias de afastamento motivado por doença por ano (2005-2008)

Nota-se que a quantidade de dias de afastamento dos servidores municipais apresenta-se num crescente, aspecto que sinaliza para a necessidade de implantar programas que visem ao bem-estar dos servidores e, ainda, imagina-se que em face da redução do número de trabalhadores para desempenhar as atividades, supõe-se que ocorra a sobrecarga de trabalho dos servidores, o que pode contribuir para consequências diversas para a saúde desses

servidores e para o funcionamento administrativo, técnico e operacional com reflexos na qualidade dos serviços prestados à população.

Coube, por fim, observar que, pelo caráter flexível da AET, a análise documental não se restringiu à etapa Macrodiagnóstico, permeando a coleta de dados em diversos momentos. Em função de novos dados, outros levantamentos foram efetuados para a continuidade do estudo.

### **Observações Livres**

As observações livres foram realizadas por meio de visitas às AAPs em diferentes horários e dias de semana, e assim como a análise documental, aconteceram durante todo o trajeto metodológico. Os aspectos observados e considerados relevantes foram registrados manualmente em cadernos destinados para esse fim. As observações livres constituíram uma fonte privilegiada de coleta de dados, uma vez que foram realizadas em todas as AAPs, o que possibilitou uma compreensão ao mesmo tempo global e articulada do cotidiano de trabalho dos atendentes.

### **Instrumentos Psicométricos**

Conforme apresentado na Figura 10, utilizaram-se dois instrumentos psicométricos, o IA\_QVT e a ECHT. O detalhamento desses instrumentos, seus fatores, validade psicométrica, forma de aplicação e parâmetros de correção estão descritos no tópico a seguir, sendo que optamos por apresentá-los separadamente.

#### **A) Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho - IA\_QVT**

Segundo as literaturas internacional e nacional, a carência de instrumentos próprios para mensurar a QVT é queixa recorrente entre os pesquisadores dessa temática (Martel & Dupuis, 2006; David & Bruno-Faria, 2007; Lima, 2008) e, conforme Ferreira (2009b), os instrumentos encontrados para medir QVT mostram problemas com relação à definição de QVT e à coerência interna conceitual com os fatores identificados. Não obstante essas considerações, regra geral, os instrumentos constituem versões adaptadas de modelos teóricos clássicos como

os propostos por Walton (1973) e Hackman & Oldham (1975). Portanto, tais instrumentos são construídos, segundo um aporte teórico de QVT, cujos pressupostos diferenciam-se da QVT de viés preventivo conforme abordado no capítulo 1.

Visando superar essas limitações, Ferreira (2009a) desenvolveu e validou o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho, denominado nesta pesquisa pela sigla IA\_QVT, instrumento elaborado segundo os pressupostos conceituais de QVT de viés preventivo e, por isso, pertinente para avaliar a QVT consoante a ótica dos atendentes municipais.

### **Descrição do Instrumento IA\_QVT**

O IA\_QVT é um instrumento de pesquisa autoaplicável composto por duas partes que se complementam, sendo uma de cunho quantitativo (escala de concordância do tipo *Likert*) e outra parte de cunho qualitativo (quatro questões abertas). O instrumento foi construído, e a parte quantitativa validada, fundamentando-se em pesquisas realizadas com dois mil participantes (Ferreira, 2009a; Ferreira *et al.*, 2009a). Todos os itens objetivos do questionário agrupam-se em cinco fatores conforme ilustra a Figura 17.



**Figura 17.** Dimensões da QVT de viés preventivo

Foi utilizado o instrumento no formato de um caderno, impresso em preto e branco, composto por quatro folhas (incluindo a escala do CHT), contendo 61 questões objetivas, quatro questões abertas e ainda questões de escopo sociodemográfico (Anexo 3). Todos esses elementos foram organizados de forma a tornar agradável sua aparência e leitura. Optou-se pela forma impressa do instrumento, tendo em vista os apontamentos de Ferreira *et al.* (2009a) quanto à utilização da versão *online* do instrumento. Segundo eles, em pesquisa realizada em um órgão estadual em que aplicaram o IA\_QVT por meio da *intranet*, notou-se que essa escolha parece ter inibido uma maior adesão de respondentes ao instrumento (p.70), ponderação importante e que demanda investigação sobre as implicações dessa estratégia na coleta de dados. Mas não é o caso nesta pesquisa.

A Figura 18 apresenta os cinco fatores, a descrição de cada fator e as suas qualidades psicométricas resultantes das análises fatoriais procedidas à época da validação do IA\_QVT (grifos nossos).

<b>Fator 1: Condições de Trabalho</b>	<b>Fator 2: Organização do trabalho</b>	<b>Fator 3: Relações socioprofissionais do trabalho</b>
Expressa as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física. Esse fator é constituído de 12 itens.	Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 9 itens.	Expressa as interações sócio-profissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão) ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 16 itens.
Indicador de Qualidade Psicométrica Alfa =0,90	Indicador de Qualidade Psicométrica Alfa =0,73	Indicador de Qualidade Psicométrica Alfa=0,89
<b>Fator 4: Reconhecimento e Crescimento profissional</b>	<b>Fator 5: Elo Trabalho - Vida Social</b>	
Expressa variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 14 itens	Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 10 itens	
Indicador de Qualidade Psicométrica Alfa =0,91	Indicador de Qualidade Psicométrica Alfa =0,80	

**Figura 18.** Descrição dos fatores do IA\_QVT

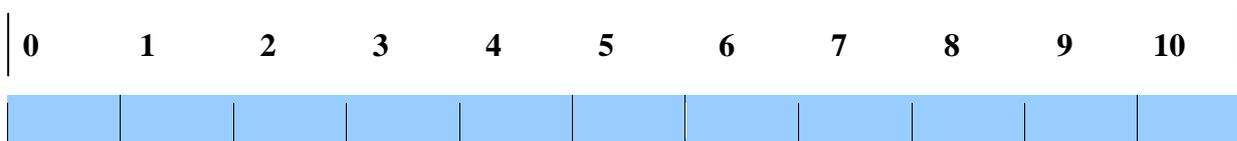
Quanto à validade psicométrica, um ponto importante a ser comentado refere-se às consistências internas de todos os fatores (alfa de Cronbach) que se situam entre 0,73 e 0,91 ultrapassando o mínimo de 0,70 sugerido por Nunnally (1978). Emprega-se a escala psicométrica do tipo *Likert* na qual os participantes avaliam cada item de acordo com uma escala de concordância com 11 pontos em que 0 equivale a Discordo Totalmente e 10 equivale a Concordo Totalmente. A Figura 19 ilustra um exemplo de um item do IA\_QVT, a escala de concordância e a cartografia psicométrica utilizada para a interpretação.

**Exemplo de Item:** As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos

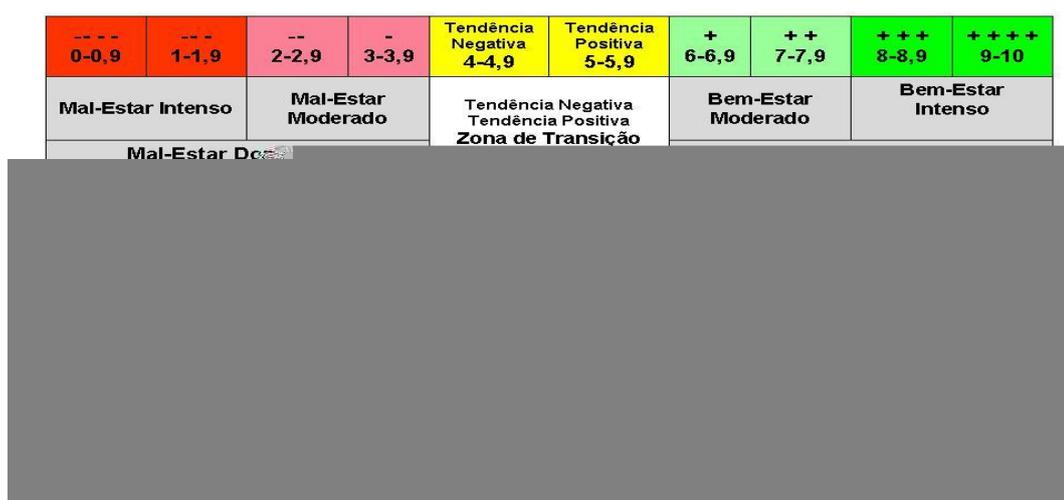
**Escala de concordância:**

**Discordo Totalmente**

**Concordo Totalmente**



**Cartografia Psicométrica:**



**Figura 19.** Exemplo de um item do inventário, opções de respostas na escala do tipo *Likert* e cartografia psicométrica para a interpretação do IA\_QVT

Para a interpretação dos resultados do IA\_QVT, utilizou-se como parâmetro a cartografia psicométrica proposta por Ferreira (2009a), dividida em três dimensões autoexplicáveis, conforme ilustrado na Figura 19. Segundo essa cartografia, para análise de cada item dos fatores do inventário tem-se a seguinte interpretação:

- Risco de Adoecimento – compreendido entre o intervalo 0 - 3,9; subdivide-se em Mal-estar Intenso e Mal-estar Moderado. Entendido como um resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.
- Estado de Alerta – compreendido entre o intervalo 4 - 5,9; subdivide-se em Tendência Negativa e Tendência Positiva e indica uma Zona de Transição. Entendido como resultado mediano. Indicador de situação–limite. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.

- Promoção de Saúde – compreendida entre o intervalo 6 – 10; subdivide-se em Bem-estar Moderado e Bem-estar Intenso. Entendida como um resultado positivo que evidencia a predominância de representação de bem-estar no trabalho.

Até aqui, expusemos a parte quantitativa do IA\_QVT que também contempla uma parte qualitativa, constituída por quatro questões abertas, a saber: 1. Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é... ; 2. Quando penso no meu trabalho na AAP, o que me causa mais bem-estar é... ; 3. Quando penso no meu trabalho na AAP, o que me causa mais mal-estar é... ; 4. Comentários e sugestões . Essas questões permitem identificar as representações dos respondentes quanto à QVT, ao bem-estar e ao mal-estar no trabalho e ainda colher informações e sugestões dos participantes.

O tratamento dos dados quantitativos e qualitativos será abordado mais adiante em tópico específico. A seguir, apresenta-se o detalhamento da escala do Custo Humano do Trabalho - ECHT.

### **B) Escala do Custo Humano do Trabalho - ECHT**

A ECHT integra o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA (Mendes & Ferreira, 2007) que contempla mais três escalas assim denominadas: Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho – ECORT, Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST e Escala de Indicadores de Risco de Adoecimento – EIRA. Considerando o recorte analítico por nós adotado de estudar o Custo Humano do Trabalho dos atendentes, a escala ECHT foi a única utilizada.

#### **Descrição do Instrumento ECHT**

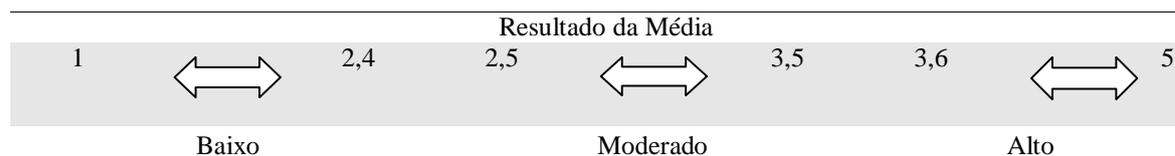
A escala ECHT foi validada por Ferreira e Mendes (2003) e posteriormente revista e validada em um estudo proposto por Alves Jr (2005) que à época sugeriu ajustes pontuais que foram incorporados ao instrumento, e é essa a versão adotada no presente estudo.

A ECHT é *Likert* e, portanto, utiliza uma escala de cinco pontos, variando de um, correspondendo a nada exigido, até cinco, correspondendo a totalmente exigido. Esses pontos são representados como graus de intensidade-exigência para os três fatores que compõem o CHT, ou seja, os custos físico, cognitivo e afetivo. A ECHT apresenta *eigenvalues* acima de dois, variância total de 44,98%, KMO de 0,91 e 50% das correlações acima de 0,30 (Mendes & Ferreira, 2007). Na Figura 20, apresentam-se os fatores, os itens agrupados por fator e os respectivos alfas que atestam a qualidade psicométrica da ECHT.

<b>Fator 1 Custo Cognitivo</b>	<b>Fator 2 Custo Afetivo</b>	<b>Fator 3 Custo Físico</b>
Desenvolver macetes	Ter controle das emoções	Usar a força física
Ter de resolver problemas	Ter de lidar com ordens contraditórias	Usar os braços de forma contínua
Ser obrigado a lidar com imprevistos	Ter custo emocional	Ficar em posição curvada
Fazer previsão de acontecimentos	Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	Caminhar
Usar a visão de forma contínua	Disfarçar os sentimentos	Ser obrigado a ficar em pé
Usar a memória o tempo todo	Ser obrigado a elogiar as pessoas	Ter de manusear objetos pesados
Ter custo intelectual	Ser obrigado a ter bom humor	Fazer esforço físico
Fazer esforço mental	Ser obrigado a cuidar da aparência física	Usar as pernas de forma contínua
Ter concentração mental	Ser bonzinho com os outros	Usar as mãos de forma repetida
Subir e descer escadas	Transgredir valores éticos	
	Ser submetido a constrangimentos	
	Ser obrigado a sorrir	
<b>Indicador de Qualidade Psicométrica</b> Alfa = 0,86	<b>Indicador de Qualidade Psicométrica</b> Alfa = 0,84	<b>Indicador de Qualidade Psicométrica</b> Alfa = 0,91

**Figura 20.** Itens dos fatores da ECHT e indicadores de qualidade psicométrica

A interpretação da ECHT é realizada em função da média dos itens que compõem os fatores. A classificação do resultado dessas médias baseia-se em três níveis: baixo, moderado e alto, conforme indicado na Figura 21.



**Figura 21.** Interpretação da intensidade do CHT.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Mendes (2003)

Com base nessa interpretação, classificou-se as respostas dos participantes da pesquisa em baixa, moderada ou alta exigência a intensidade percebida do custo afetivo, cognitivo e físico.

### **Procedimentos para a coleta de dados psicométricos**

Com a intenção de se fazer um levantamento censitário, organizou-se a aplicação dos instrumentos da seguinte forma:

- Os instrumentos foram agrupados em um caderno único de aplicação e foram aplicados individualmente, seguindo orientação dos gestores da não retirada dos atendentes dos seus guichês de atendimento; assim, utilizou-se a estratégia de realizar várias visitas por AAP, nos turnos matutino e vespertino, privilegiando os horários de início de expediente, em torno de 7h, para os atendentes do período matutino. E, para os atendentes do turno vespertino, a partir de 12h.
- Tão logo terminavam de responder, os próprios atendentes guardavam o caderno em um envelope de papel pardo, o que impedia a identificação dos participantes, resguardando com isso o seu anonimato;

A aplicação dos instrumentos no turno matutino era mais tranquila, pois o número de usuários na agência por volta das sete da manhã era pequeno. Os questionários foram respondidos, regra geral, em 20 minutos. O tratamento dos dados quantitativos e qualitativos dos instrumentos é explicado a seguir.

### **4.3.3. Tratamento dos Dados da Etapa Macrodiagnóstico: utilização das Ferramentas *Software* SPSS e Alceste**

#### **Software SPSS**

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram submetidos às análises estatísticas descritivas de cunho exploratório e posteriormente aplicados à cartografia proposta por Ferreira (2009a). Adotou-se para tanto o pacote estatístico do *software* SPSS

(*Statistical Package for Social Sciences*), versão 15.0, que constitui um dos principais programas utilizados por pesquisadores de ciências sociais para análise de dados quantitativos. Ele faz análises estatísticas de banco de dados de pesquisas e foi por meio desse software que a pesquisadora analisou as respostas do IA\_QVT e da ECHT. Foi montado um banco de dados contendo todas as respostas dos participantes e, em seguida, foram realizadas:

- médias dos dados sociodemográficos;
- médias por fator de cada escala;
- médias por item de cada escala;

Para tanto, seguiram-se as recomendações de Hair Jr, Anderson, Tatham e Black (2005), e foram realizados os procedimentos a fim de verificar a correção do arquivo de dados, a distribuição dos dados omissos, as distribuições das variáveis e localizados eventuais *outliers*.

Em seguida, foram realizadas análises estatísticas ANOVA, Teste T Npar test (Kruskal-Wallis Test). Optou-se pela ANOVA por se tratar de análises que respondem aos objetivos propostos, uma vez que é uma técnica eficaz para saber se duas ou mais médias populacionais são iguais. Ela determina se as diferenças entre as médias das amostras representam diferenças nas médias da população estudada ou, ao contrário, se as diferenças decorrem da variabilidade implícita de cada amostra (Pereira, 2003). No entanto, por meio do Método de *Scheffé*, observou-se que os resultados não se mostraram significantes estatisticamente dentro do nível adotado para a análise ( $p < 0,05$ ). Foi realizada a correlação de *Pearson* com o propósito de identificar a natureza da relação entre os fatores das escalas psicométricas e seus níveis de significância.

Além do software SPSS, outro programa foi utilizado para tratamento dos dados: o Alceste. Assim, para os dados gerados pelas questões abertas do IA\_QVT, foram analisados por meio do software *Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte* (Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Texto) representado pela sigla

Alceste, versão 4.7, de 01/12/2000, conjugado à Análise de Conteúdo do tipo categorial temática de Bardin (1977).

Essa opção metodológica justifica-se pelo fato de a análise temática apresentar-se eficaz para aplicar-se a discursos diretos (significações manifestas) como é o caso dos dados da presente investigação. Assim, tendo em vista que o *corpus* de análise mostrou-se razoavelmente pequeno, optou-se por conjugar a análise de conteúdo e a utilização do programa Alceste como apoio para a análise, pois, segundo aponta a literatura, o Alceste é uma potente ferramenta para o processamento de textos que compõem um *corpus*.

### **Análise de Conteúdo**

Bardin propõe uma forma de análise de entrevistas denominada Análise de Conteúdo - AC. Segundo definição de Bardin (1977), a AC é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (1977, p.42). Com essa definição, a autora explicita a abrangência da análise de conteúdo ao mesmo tempo em que indica a forma de tratamento a ser adotada para a análise da comunicação.

As técnicas a que a autora se refere são: (a) análise categorial, (b) análise de avaliação, (c) análise de enunciação, (d) análise de expressão, (e) análise da relações e a (f) análise do discurso. Dessas análises, salienta-se que, nos estudos, na esfera do trabalho, a análise categorial do tipo temática é uma das mais utilizadas.

A descrição (enumeração das características do texto) é a primeira etapa necessária; segue-se, então, para a próxima etapa que é a inferência (deduzir de maneira lógica) um conhecimento sobre o emissor da mensagem e seu meio; por fim, a interpretação – a

significação concedida às características: inferência é um procedimento intermediário que permite a passagem, explícita e controlada, da descrição para a interpretação.

Para Bardin (1977), a inferência é o princípio revelador que permite descobrir o que está na mensagem, para além da descrição do conteúdo. No entendimento dessa autora, inferir consiste na ‘arte’ do pesquisador juntar, estimar uma ordem, e dar definições. A inferência constitui, portanto, uma questão central e distinguível da AC.

Importante salientar que a validade da AC deve ser julgada não contra uma leitura verdadeira do texto, mas em termos de sua fundamentação nos materiais pesquisados, e à luz dos objetivos de pesquisa (Bauer & Gaskell, 2002, p. 191).

### **Utilização do Software Alceste**

Criado na França, em 1979, por Max Reinert, o programa Alceste é um software desenvolvido para o sistema operacional *Windows*, que se vale de cálculos efetuados sobre coocorrências de palavras em segmentos de textos escritos. Com propósitos semelhantes ao do Alceste, outros programas de informática, tais como *Ti-Deux* (MOTS) de P. Cibois, o SPAD-T de L. Lebart, o LEXICO de A. Salem e o *Hyperbase* de E. Brunet também efetuam análises textuais. No entanto, o Alceste, apresenta uma particularidade que o diferencia dos demais, isto é, além de efetuar a análise lexicográfica do material textual, tarefa comum aos outros programas, o Alceste através de uma análise hierárquica descendente, oferece contextos textuais que são caracterizados pelo seu vocabulário, e também por segmentos de texto que compartilham esse vocabulário. Por isso, tal programa se mostrou pertinente para as análises das respostas dos participantes da parte qualitativa do IA\_QVT.

Na versão original do Alceste, Reinert (1988) assinala que, para compor o *corpus* textual a ser analisado, devem-se observar certas condições. Entre as quais ele destaca a coerência interna no material avaliado, no sentido de referir-se a uma mesma temática. Esse material deve ser suficientemente grande, isto é, composto de no mínimo 50.000 caracteres.

No entanto, em relação ao quantitativo dos caracteres outros autores diferem desse entendimento e argumentam que pesquisas recentes foram realizadas com caracteres reduzidos e tiveram sucesso (Camargo, 2005), pois segundo Kronberger e Wagner (2002) e Feitosa (2010) as versões mais atuais do Alceste tratam o *corpus* a partir de 10.000 caracteres. Na presente tese o *corpus* foi constituído de 24.605 caracteres e as análises foram realizadas com sucesso.

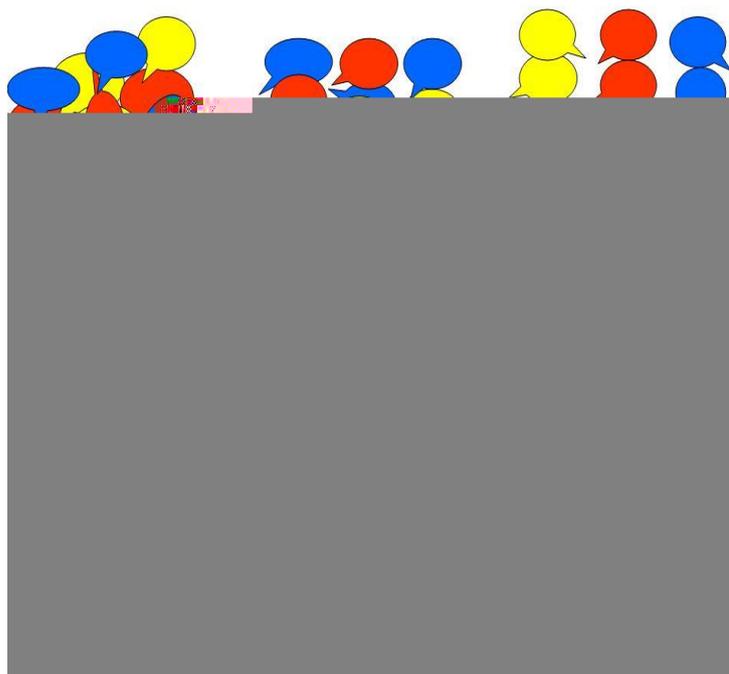
Para a utilização do Alceste, o *corpus* teve que ser devidamente formatado para que o programa reconhecesse as respostas dos atendentes, para tanto, as UCIs foram separadas por linha de comando que informa o número de identificação do atendente e algumas variáveis que são importantes para o delineamento da pesquisa. As variáveis adotadas foram: idade, sexo, estado civil, escolaridade, agência de atendimento, tempo de serviço e vínculo com a instituição.

Em seguida as respostas dos participantes são alocadas como se fizessem parte de um único texto produzido por cada um deles diferenciando-se de acordo com as variáveis que caracterizam cada participante conforme exemplificado na Figura 22.

```
**** *suj31 *id2 *s2 *ec2 *esc3 *ag2 *tsa1 *v2  
Trabalhar em um ambiente com boas instalações, bons mobiliários, equipamentos que nos ajudem a  
produzir melhor, ter reconhecimento profissional, ter um bom salário
```

**Figura 22.** Exemplo de uma linha de comando

Uma síntese em cinco principais etapas da análise-padrão efetuada pelo Alceste é apresentada na Figura 23.



**Figura 23.** Síntese das Etapas do Alceste

O programa Alceste, por meio de dados textuais, busca as principais informações contidas no corpus textual. As verbalizações correspondem a uma Unidade de Contexto Inicial (UCI). O conjunto de UCIs forma um arquivo que é dividido e classificado em Unidade de Contexto Elementar, então agrupadas em classes temáticas em função da recorrência de palavras. O Alceste ao final da análise divide o corpus em classes temáticas, determinadas em função da distribuição do vocabulário textual e representadas por UCEs, cabendo ao pesquisador interpretá-las e nomeá-las.

#### **4.4 O movimento de “Zoom in”: etapa 2, Microdiagnóstico**

Conforme salientado anteriormente, o ponto de partida para a AET é uma demanda inicial, cujo objetivo é delimitar o objeto de estudo de análise, que em regra geral, apresenta-se como uma queixa ou um problema formalizado. Com a demanda evidenciada procura-se esclarecê-la, com vistas a propor formas de intervenção. Na presente tese, os indicadores críticos foram conhecidos com base nos dados fornecidos pela primeira etapa da investigação e, por meio da AET, buscou-se conhecer em profundidade a realidade dos atendentes em uma

AAP. Para tanto, trabalhou-se nessa pesquisa, com todos os instrumentos clássicos da AET, os quais serão detalhados após a apresentação dos critérios que nortearam a escolha da AAP investigada.

#### **4.4.1. AAP investigada na AET: a AAP “E”**

Os dados da etapa 1 revelaram que as AAPs encontravam-se em situação de criticidade muito semelhantes, dado que de certa forma homogeneizava os indicadores críticos evidenciados pelos atendentes nas seis AAPs. Portanto, outros dois critérios nortearam a escolha de uma AAP para a realização da AET. Optou-se pela AAP E tendo em vista o número elevado de atendentes lotados nessa agência que responderam aos questionários (quase 100%) e o interesse dos atendentes, à época da aplicação do IA\_QVT, em participar de uma investigação mais profunda, respaldados pela gestora que comprometeu-se a fornecer à pesquisadora acesso às informações referentes ao serviço de atendimento ao público daquela agência bem como a aplicação do mix de instrumentos que compõem a AET.

#### **4.4.2. A Seleção dos Participantes da Etapa 2**

De acordo com Bauer e Gaskel (2006), as investigações qualitativas não se orientam por padrões rígidos para seleção dos participantes e, segundo eles, caso haja uma fase de pesquisa anterior, a segunda poderá focar categorias específicas de entrevistados que mostraram ser particularmente interessantes. Assim, observou-se a produção do discurso das questões qualitativas da primeira etapa, às quais nortearam o critério de escolha dos atendentes participantes da segunda etapa, contemplando as seguintes variáveis: concursados e comissionados, ambos os sexos e com tempo de serviço no atendimento acima de um ano.

#### 4.4.3 Perfil dos Atendentes Participantes da Etapa Microdiagnóstico

As características sociodemográficas dos participantes desta etapa estão descritas na Tabela 3.

**Tabela 3**

Perfil Sociodemográfico dos Participantes da Etapa 2

Participantes	Idade	Sexo	Estado Civil	Vínculo	Escolaridade	Tempo de Serviço no Atendimento (anos)
Socorro	19	F	solteira	comissionado	Ensino Médio	2
Esperança	25	F	amasiada	comissionado	Superior Incompleto	5
Tristão	42	M	casado	concursado	Ensino Médio	12
Perseverante	44	M	casado	concursado	Ensino Médio	14
Auxiliador	32	M	solteiro	concursado	Superior completo	5

#### 4.4.4. Procedimentos para a Coleta de Dados da Etapa Microdiagnóstico

O contato com os participantes da AAP E ocorreu na coleta de dados da Etapa Macrodiagnóstico momento em que os atendentes e a gestora manifestaram oralmente muito interesse pela pesquisa realizada, apontando já naquele momento diversas dificuldades referentes às condições precárias de trabalho em que se encontravam. Posteriormente, com a finalização da coleta de dados da etapa 1 e com os resultados preliminares dos questionários, foi realizada uma visita na AAP E com a finalidade de apresentar os resultados e confirmar o interesse dos atendentes em participar da etapa 2.

Foi marcada uma segunda visita para explicar a natureza dessa etapa da pesquisa, seus objetivos e os aspectos básicos de embasamento teórico, além dos critérios éticos de sigilo com os dados e com a identidade da AAP e dos participantes. Com o consentimento dado, o processo de coleta de dados foi iniciado na metade do mês de outubro de 2010 e encerrado no início do mês de dezembro do mesmo ano.

#### **4.4.5. Instrumentos Utilizados**

A Análise Ergonômica do Trabalho – AET, conforme assinalado em tópico anterior, constitui o método de investigação da escola franco-belga de Ergonomia, que combina o uso de diferentes instrumentos e procedimentos de pesquisa para o diagnóstico de situações de trabalho visando transformar os contextos laborais e buscando compatibilizar bem-estar dos trabalhadores e efetividade organizacional.

A etapa 2 desta pesquisa foi delineada com base nos dados da primeira etapa. Essa estratégia mostrou-se pertinente uma vez que os resultados obtidos por meio das escalas psicométricas foram completados com entrevistas, instrumentos de medida físico-ambientais e observações sistemáticas, o que possibilitou compreender, em profundidade e, o mais importante, com maior qualidade e fidedignidade, os aspectos evidenciados pelos instrumentos psicométricos. Os instrumentos utilizados nessa etapa são apresentados detalhadamente incluindo a descrição dos procedimentos adotados.

#### **Entrevistas Individuais**

A AET privilegia a fala do trabalhador, assim, atentos a essa premissa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para compreender sob a ótica dos atendentes os aspectos produtores de mal-estar e bem-estar no trabalho destacados na primeira etapa desse estudo. Foi construído um roteiro semi-estruturado que à semelhança de uma bússola norteou as entrevistas, observando as pontuações de Boni e Quaresma (2005) de atentar para não elaborar perguntas arbitrárias, ambíguas ou tendenciosas.

As entrevistas foram realizadas individualmente pela pesquisadora que seguiu os seguintes passos: (a) informações iniciais (identificação da pesquisadora, objetivos da pesquisa); (b) apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo 4) e solicitação de assinatura do mesmo; (c) solicitação de autorização para gravação da entrevista;

(d) formulação aos atendentes das questões centrais da pesquisa; e (e) levantamento do perfil do entrevistado (idade, sexo, formação escolar e tempo de trabalho no atendimento).

As entrevistas foram conduzidas com cinco atendentes da AAP E e duraram em média 30 minutos cada. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo categorial-temática (Bardin, 1977).

### **Observação Sistemática**

O entrelaçamento dos dados obtidos por intermédio da análise documental, do IA\_QVT e da ECHT, das entrevistas e das observações livres permitiu identificar categorias pertinentes para a observação sistemática na AAP E. Essa técnica objetivou explicitar os critérios de ação que orientam os trabalhadores, eventuais dificuldades e formas de lidar com a variabilidade das situações, e as estratégias operatórias que perpassam a atividade (Guérin *et al.*, 2001). Foram totalizados quarenta e duas horas de registros.

### **Mensuração Físico-ambiental**

Realizou-se as mensurações físico-ambientais buscando identificar os fatores físico-ambientais que pudessem contribuir para a existência de indicadores críticos no contexto de trabalho, conforme indicado nos resultados do IA\_QVT. Foram aferidas as seguintes variáveis: ruído, luminância e temperatura fazendo uso da seguinte instrumentação técnica:

- ✓ Decibelímetro: marca *Instrutherm*, modelo DEC-5000, com resolução de 1dB.  
Precisão conforme ANSI – *American National Standard Institute*, S 1,4;
- ✓ Termômetro de Globo Digital: *Instrutherm* modelo TGD 200;
- ✓ Luxímetro marca TES, modelo 1332;

Além das medições foram tiradas fotografias para ilustrar os atendentes em situação real de trabalho, utilizando câmara digital: Samsung (1.8 LCD screen +6,2 MP). Os registros físico-ambientais foram conduzidos conjuntamente com um Técnico de Segurança do Trabalho do Serviço Nacional da Indústria – SENAI.

Os parâmetros para análise dos dados constaram das Normas Regulamentadoras – NR 17 do Ministério do Trabalho e Emprego e das Normas Brasileiras – NBr: 10.152 (níveis de ruído para conforto acústico), NBr: 13.965 (mobiliário e componentes) e NBr: 5.413 (luminância de interiores) da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

Até aqui expusemos o percurso metodológico adotado e no próximo capítulo apresentamos os resultados obtidos discutindo-os à luz da literatura, resgatando as questões norteadoras propostas na Introdução.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

*“Qualidade de Vida no Trabalho é o oposto da Prefeitura”*

*Participante da pesquisa*

Neste capítulo, apresentam-se os resultados acompanhados de suas discussões correspondentes, escolha que difere do usual, uma vez que tradicionalmente nos trabalhos acadêmicos os capítulos de resultados e discussão são apresentados separadamente. A opção de integrá-los visa facilitar para o leitor tanto a compreensão do trajeto metodológico adotado quanto a articulação analítica entre teoria e dados empíricos. Para tanto, foram retomadas as questões norteadoras do estudo que constituíram as vigas centrais da apresentação deste capítulo.

### **5.1. Traços Gerais do Contexto Investigado: as Agências de Atendimento ao Público – AAPs**

Para responder à pergunta *“Como se caracteriza o contexto de trabalho dos atendentes municipais?”*, descrevem-se inicialmente os traços gerais das AAPs, incluindo um breve histórico e destacando alguns elementos que circunscrevem o serviço de atendimento ao público e que foram entendidos como relevantes para a compreensão do objeto de investigação desta tese.

#### **5.1.1. Breve Histórico**

O contexto organizacional investigado são as Agências de Atendimento ao Público (AAPs). Elas foram criadas em meados dos anos de 1990, na esteira dos movimentos das reformas administrativas. A reforma à qual se refere Nassuno (2000) denominou 2ª onda de reforma caracterizada por aspectos mais institucionais, que aventava entre outros elementos uma nova perspectiva para a administração pública, com base em um discurso de foco no

cidadão que se tornou *móvil* de ações de modernização dos órgãos governamentais (Coutinho, 2000; Angelim, 2003; Prado, 2006; Secchi, 2009). O Plano Diretor do Aparelho do Estado, de 1995, contemplava uma série de diretrizes a serem desenvolvidas dentro da administração pública brasileira, destacava a oferta de um serviço público ágil, eficiente, seguro e atento às necessidades do cidadão. A implantação das Unidades de Atendimento Integrado visava de certa forma, atender essas premissas. Fruto de uma parceria entre instâncias federal e estadual, tais unidades articulam a oferta de serviços das três esferas de governo – municipal, estadual e federal, em um único espaço físico (Nassuno, 2000; Brasil, 2002; Angelim, 2003; Pessoa, 2007); diferenciando-se dos órgãos aqui investigados que são instâncias municipais e ofertam serviços exclusivamente da administração municipal.

No município investigado nesta tese, denominado município A, a primeira Unidade Municipal de Atendimento ao Cidadão recebeu o batismo de Loja Múltipla de Atendimento ao Cidadão, em uma clara alusão a uma nomenclatura comercial, sugerindo a ideia de uma loja de serviços públicos, corroborando com o argumento de alguns autores, no qual, paulatinamente, a lógica de mercado abraça a esfera pública (Spilki & Tittoni, 2005; Calgaro & Siqueira, 2008; Battaglio & Ledvinka, 2009; Guimarães, 2009; Siqueira & Mendes, 2009), dado que sinaliza para uma ideia de venda de serviços, distanciando-se da concepção de um serviço público sem fins lucrativos.

A primeira Loja de Atendimento ao Público foi instalada no mercado municipal, local com grande fluxo de pessoas, e seu projeto original difere-se, em termos de infraestrutura, das atuais AAPs. Com base nas informações de atendentes que trabalharam naquela época, foi revelado que no saguão havia um balcão de recepção ao cliente, com um atendente que desenvolvia, segundo eles, um tipo de pré-atendimento, voltado para o esclarecimento de dúvidas e prestação de informações aos cidadãos. Outro aspecto lembrado por eles refere-se aos guichês de atendimento que contavam cada um com a sua própria impressora. Após a

inauguração da primeira unidade, foram abertas mais quatro lojas, ainda na década de 1990. Com a chegada das Unidades de Atendimento Integrado<sup>3</sup> no município A, os atendentes revelaram que todos os balcões de recepção foram cedidos para essas unidades, e os atendentes que neles trabalhavam também. Além desses servidores outros também foram transferidos para compor o quadro de servidores da esfera do governo municipal nas Unidades de Atendimento Integrado e, em termos de equipamentos, um número significativo de impressoras das lojas de atendimento ao público foram cedidas, situação que até à época da realização da presente pesquisa não se reverteu.

### **5.1.2 Estrutura Organizacional e Finalidade das AAPs**

As AAPs vinculam-se à Secretaria Municipal de Finanças<sup>4</sup>, órgão arrecador do município, que integra a administração direta e a estrutura organizacional básica do Poder Executivo e tem por finalidade: a formulação de diretrizes, o planejamento operacional, a coordenação, a supervisão e o controle da execução da política econômica, tributária e financeira do Município; a administração financeira e contábil dos órgãos e entidades da Administração Municipal; o lançamento, arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos e rendas municipais e o recebimento, guarda e movimentação do dinheiro e de outros valores do Município, em observância aos dispositivos legais pertinentes. E, ainda, prever e prover os compromissos financeiros da Administração Municipal; assessorar as demais secretarias nas questões contábeis, fiscais e financeiras; e executar outros atos ou atividades considerados necessários ao exercício de sua competência. A Figura 24 apresenta o organograma com a estrutura administrativa da Secretaria de Finanças e os locais pesquisados em destaque.

---

<sup>3</sup> A primeira Unidade de Atendimento Integrado no Município A foi inaugurada em 1999 e atualmente o município conta com 07 unidades.

<sup>4</sup> A Secretaria Municipal de Finanças é um órgão que foi criado em 04 de janeiro de 1963, pela Lei Municipal de nº 2.137, sendo inicialmente uma Coletoria Municipal, onde eram recebidos todos os impostos municipais. Após essa data houve a aprovação do Regulamento Geral da Prefeitura Municipal A, através do Decreto nº 224, de 27 de abril de 1977, e com essa regulamentação passa a instância de Secretaria Municipal de Finanças com a decorrente ampliação de suas atribuições.



virtude da escassez de tempo do Secretário de Finanças, quando necessário, reportam os problemas que surgem ao chefe de gabinete. Conforme constatamos nas observações livres, essa situação não tem um caráter eventual, e sim, frequente, o que evidencia uma lacuna entre a subordinação real e prescrita e dá pistas de que as AAPs não são devidamente valorizadas dentro do órgão público ao qual estão vinculadas.

Quanto à finalidade das AAPs, o decreto nº 3277, de 17 de agosto de 2009, dispõe que (grifos e [ ] nossos):

As Centrais de Atendimento ao Público [AAPs] são unidades descentralizadas da Secretaria Municipal de Finanças, incumbidas de promover o **atendimento e orientação** à população em **todos** os requerimentos e consultas relativos aos **serviços prestados** pela Prefeitura. A , mediante o desenvolvimento das seguintes atividades:

- I – autuar e formalizar processos e requerimentos endereçados aos órgãos/entidades da Prefeitura;
- II – proceder à emissão de guias de recolhimento dos tributos municipais, multas e outras receitas;
- III – realizar o parcelamento dos tributos, de acordo com a legislação pertinente, observando os limites de suas competências;
- IV – prestar informações sobre todos os serviços desenvolvidos pela Prefeitura.

Ao nos determos na análise dessa dimensão prescrita, salientamos alguns aspectos relevantes, iniciando pela nomenclatura das AAPs. No decreto, que configura um documento oficial, consta a denominação Central de Atendimento ao Público. Na *homepage* da prefeitura, *site* também oficial do governo municipal, consta a denominação Agência de Atendimento ao Público, nome também estampado nas fachadas de alguns prédios. No programa informatizado, utilizado nas agências, consta Loja de Atendimento ao Público, nome que aparece timbrado nos formulários e nos documentos impressos (tais como os protocolos para o acompanhamento de processos entregues aos cidadãos). Tal aspecto

chamou a nossa atenção, pela incongruência que revela e, por isso, nos questionamos: qual termo é o oficial?

A questão acima extrapola a mera troca de nomes e parece que expõe pontos importantes em relação à organização do trabalho nas AAPs. Nesse sentido, uma primeira análise que fazemos indica que o desencontro de nomes parece sinalizar problemas concernentes ao trato da comunicação nas AAPs; aspecto importante, uma vez que o nome do órgão agrega identidade ao serviço por ele ofertado e aos servidores que nele trabalham.

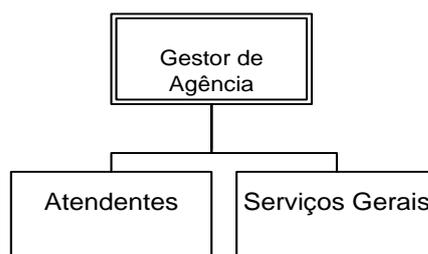
Ainda sobre essa dimensão prescrita, outro aspecto refere-se à diversidade de serviços que o singelo texto implica, embora não elucide. Prestar informações e orientações sobre **todos** os serviços desenvolvidos pela prefeitura não é uma tarefa nem simples e nem fácil e engloba, conforme menciona uma atendente, “*todo tipo de órgão da prefeitura*”, o que supõe-se demandar investimentos em treinamentos e capacitação dos atendentes quanto aos diversos serviços oferecidos. Argumento apropriadamente explorado mais adiante.

Os serviços ofertados nas AAPs podem consistir em serviços do tipo solicitar numeração predial, requerer o cartão do idoso, renovar a licença de taxista, incluir a taxa de liberação de um termo de habite-se em um processo em andamento, calcular o parcelamento da taxa de um determinado tributo, entre outros; portanto, são diversificados e de natureza distinta. Na *homepage* da prefeitura, constam 183 tipos de serviços oferecidos nas AAPs (anexo 5); todavia, os atendentes informaram que trabalham com mais de oitocentos tipos de serviços. A título de exemplo, o cartão do idoso, um serviço bastante solicitado pelos cidadãos nas AAPs, não consta da listagem *online* da prefeitura. Discrepância que sinaliza uma lacuna entre o prescrito e o real além de potencializar implicações negativas para o custo humano do trabalho dos atendentes, conforme será discutido.

Sublinha-se, ainda em relação às finalidades prescritas das AAPs, uma ausência explícita de finalidades orientadas para a promoção do bem-estar tanto do atendente quanto do

cidadão, que doravante será denominado cidadão-contribuinte. Aspectos tais como agilidade, comodidade para o atendente ou para o cidadão-contribuinte, acessibilidade, aperfeiçoamento e qualidade dos serviços prestados, para citar alguns, não pautam as finalidades das AAPs. O que nos parece que não apenas o atendente, mas também o cidadão-contribuinte ficaram em um plano secundário nos propósitos das AAPs. Essa pontuação robustece o desafio de compatibilizar o bem-estar dos atendentes e a satisfação dos cidadãos-contribuintes com os preceitos institucionais, tal qual preconiza a QVT de viés preventivo.

Para operacionalizar suas finalidades, as agências contam com 123 atendentes e uma estrutura administrativa bastante enxuta, três tipos de cargos e um nível de hierarquia (Figura 25). Não foram identificadas divisões nem coordenação de quaisquer naturezas, embora o volume de serviços prestados pelas agências, em virtude do escopo de sua finalidade de promover o atendimento e a orientação a toda população do município, estimada em 1.302.001 pessoas (IBGE, 2010), comportasse instâncias de coordenação ou supervisão.



**Figura 25.** Organograma da AAP

### **5.1.3. Funcionamento das AAPs: “Tudo Junto e Misturado”**

As AAPs funcionam das 7h às 18h nos dias úteis da semana, de segunda-feira a sexta-feira. Os atendentes cumprem uma jornada de trabalho de trinta horas semanais realizada em dois turnos. Os atendentes do turno matutino cumprem a carga horária das 7h às 13h e os atendentes do turno vespertino das 12h às 18h. O horário de 12h às 13h é destinado à troca de turnos e reservado para o repasse e troca de informações sobre o andamento dos atendimentos

e pendências de cidadãos-contribuintes. É muito comum em determinados dias do mês, em função do movimento, os atendentes ficarem além do horário habitual, pois, uma vez que os cidadãos-contribuintes adentram as AAPs, todos eles são atendidos.

As horas extras realizadas pelos atendentes não são pagas, contudo são aproveitadas em um banco de horas. As horas são registradas manualmente num caderno de ponto. As pausas para lanche são condicionadas à quantidade de cidadãos-contribuintes nas agências, e os atendentes combinam entre si essas pausas. A prefeitura fornece lanche, embora nas observações livres constatou-se que em algumas AAPs o fornecimento de lanche estava suspenso, em virtude do encerramento do contrato com a empresa fornecedora.

Em pesquisa realizada no Tribunal de Contas do DF, os servidores apontaram que o trabalho em turno de seis horas é fonte de bem-estar, pois possibilita tempo livre para a vida pessoal e qualidade de vida fora do trabalho (Ferreira *et al.*, 2009b), resultado encontrado em outras pesquisas (Carneiro & Ferreira, 2007) e coerente com nossos achados, uma vez que os atendentes também indicaram a jornada de trabalho de seis horas corridas como um aspecto bastante positivo.

Nas AAPs, além do atendimento presencial conduzido com o cidadão-contribuinte, há também o trabalho administrativo interno (*back-office*) que consiste, conforme nossas observações, predominantemente em numerar, carimbar, autenticar, grampear, guardar e encaminhar os processos para os setores de destino, atualizar histórico de processo na tela do computador, emitir guias de protocolos endereçadas aos órgãos administrativos da prefeitura e receber desses órgãos os processos dos cidadãos-contribuintes.

Chamou a nossa atenção, durante as observações realizadas nas AAPs, a inexistência de um horário específico dedicado às atividades administrativas (*back-office*), uma vez que essas ocorrem nos mesmos horários de atendimento ao público. Assim, o expediente interno ocorre entre um atendimento e outro, ou seja, simultaneamente se desenvolvem ações do *front-office*

e *back-office* ou, conforme aludido no *caput* dessa seção,: tudo junto e misturado, situação que, conforme será constatada, traz implicações para as atividades dos atendentes, argumento apropriadamente explorado na etapa Microdiagnóstico.

#### **5.1.4. AAPs uma Crônica de Poucas Informações**

A análise documental possibilitou entre outros aspectos situar a gestão do trabalho nas AAPs em termos de elementos prescritos. Adotou-se nesta tese o conceito de gestão do trabalho de Ferreira (2008a, p.51) para quem engloba, de forma articulada, a missão, os objetivos, as estratégias, as relações de poder (com destaque para os mecanismos de tomada de decisão e de controle), as formas de comunicação, o desenho prescrito das tarefas e as estruturas disponibilizadas para organizar e dirigir as performances dos trabalhadores em direção aos objetivos e às metas almejadas .

No âmbito das AAPs, não foram identificados documentos que tratassem da missão e das metas institucionais, geralmente emitidos em forma de decreto por se tratar de organização pública; assim como não foram encontradas as atribuições prescritas do cargo de atendente.

Essa escassez de elementos que prescrevem o fazer do atendente veicula algumas mensagens importantes, uma vez que constituem critérios prescritos pela instituição, os quais podem auxiliar na orientação das tomadas de decisão dos atendentes, conforme constatado em outras pesquisas (Ferreira & Mendes, 2001; Alves Jr, 2005, Meireles & Ferreira, 2010), além de expressar a concepção institucional das atribuições a serem desempenhadas pelo atendente (em outras palavras, como a instituição concebe formalmente o que se espera do atendente). Pode-se supor que tal escassez potencializa incertezas em relação ao desempenho dos atendentes, aumenta a complexidade da atividade e esboça traços de uma organização do trabalho que secundariza a importância do trabalhador.

Insuficiência semelhante verifica-se em relação aos dados estatísticos dos atendimentos. Informações tais como total de cidadãos-contribuintes atendidos, média de cidadãos atendidos por mês ou ano, serviços mais demandados, tempo médio de atendimento e tempo médio de espera para serem atendidos não são dados registrados em nenhuma AAP. Também não foram evidenciadas metas prescritas de atendimento, sendo o quantitativo de cidadãos-contribuintes que entram diariamente nas AAPs o que baliza as metas de atendimento. Tais dados sugerem que os atendentes organizam-se predominantemente segundo suas necessidades prementes.

Conforme a literatura, o registro e análise dessas informações podem contribuir com um planejamento mais condizente com o cotidiano de trabalho dos atendentes, pois auxiliam no dimensionamento, no planejamento e na revisão do trabalho (Mendes, Vieira & Morrone, 2009) e, por conseguinte, poderiam mapear aspectos concernentes a uma queixa recorrente quanto aos serviços de atendimento ao público, que é a demora no atendimento ao cidadão (Coutinho, 2000; Angelim, 2003; Prado, 2006; Almeida, 2007). Surge então a questão: estariam os serviços de atendimento ao público das agências investigadas na contramão dessas evidências?

O cenário descrito até aqui esboça traços preocupantes, pois sugere a prestação de um serviço de atendimento ao público descolado de seus protagonistas, ou seja, do cidadão, dos atendentes e dos gestores, e embora esse cenário não seja paradoxal com a finalidade das AAPs, uma vez que conforme analisamos marginaliza os protagonistas, no limite, minimiza o papel da instituição pública, que seria de se supor concebida para ser um local de excelência na mediação da relação Estado-cidadão, contribuindo para o bem-estar da sociedade.

Ainda sobre os aspectos que circunscrevem o cotidiano do trabalho dos atendentes, tivemos acesso a um dos poucos relatórios gerados pelas AAPs e, devido à escassez assinalada de informações, é adotado nesta tese como um indicador de referência do volume

de serviços prestados pelas AAPs. Esse relatório é gerado em termos de quantitativo de processos protocolados nas AAPs, sem quaisquer registros que discriminem os tipos de serviços solicitados. Esse quantitativo consta da Tabela 4 e compreende o período de 2006 a 2010.

Tabela 4

**Processos Protocolados por AAP**

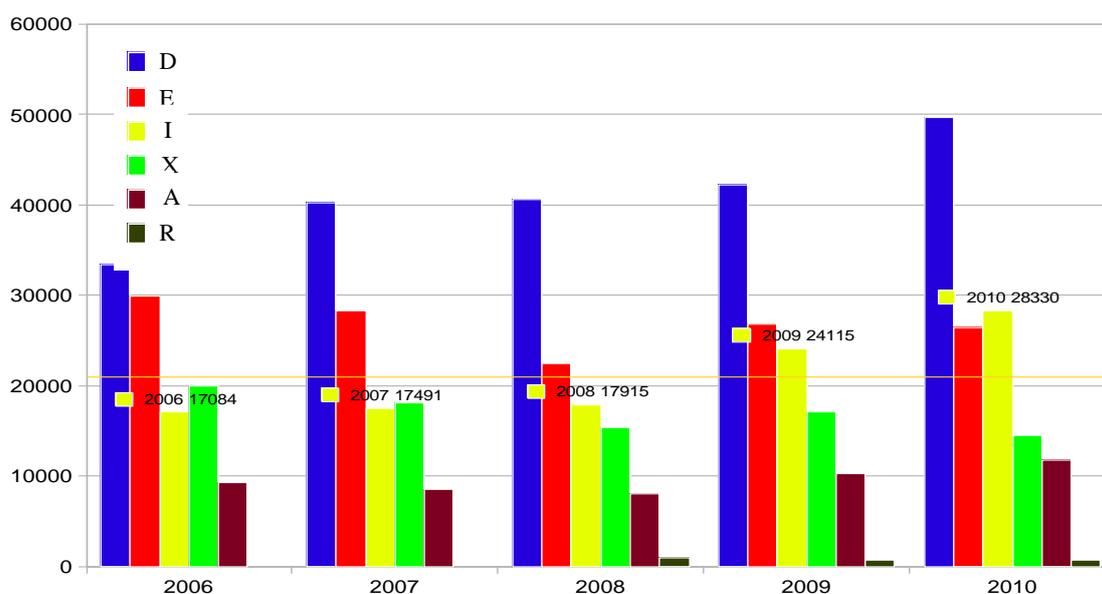
ANO	Agência de Atendimento ao Público						Total
	D	E	I	X	A	R	
2006	33.407	29.891	17.084	20.041	9.241		109.664
2007	40.262	28.265	17.491	18.063	8.605		112.686
2008	40.614	22.511	17.915	15.337	8.104	1.028	105.509
2009	42.211	26.879	24.115	17.123	10.269	775	121.372
2010	49.744	26.480	28.330	14.485	11.808	755	131.602
<b>Total</b>	206.238	134.026	104.935	85.049	48.027	2.558	580.833

Em termos globais, os dados apontam que, no intervalo de tempo, de 2006 a 2010, houve um aumento de 21.938 processos protocolados. Todavia, nesse mesmo período, os participantes revelaram que o quantitativo de atendentes permaneceu o mesmo, e não foram conduzidas modificações em termos de suporte organizacional. Ainda acrescenta-se que, o quantitativo de processos apresentados não engloba todas as atividades desempenhadas pelos atendentes que realizam outras atividades que não geram processos, tais como parcelamento de taxas, atualização de documentos e emissão de guias.

O fluxo de processos protocolados difere-se por agência. Por exemplo, a AAP D é a agência que apresentou maior quantitativo, e algumas particularidades contribuem para esse número: (a) localiza-se no interior do antigo Palácio Municipal, local que sediou grande parte dos órgãos da administração municipal por mais de quarenta anos, fica próxima ao Palácio do Governo estadual e de outros importantes órgãos da administração municipal, estadual e federal; (b) essa agência localiza-se na região central da cidade, uma área de grande

circulação de pessoas; (c) essa é a agência de maior porte, isto é, a que possui o maior número de guichês de atendimento (n=15) e o maior quantitativo de atendentes; (d) é atualmente a agência mais antiga.

Na sequência, a agência E apresentou o segundo maior quantitativo de processos protocolados. No entanto, observa-se que, no decorrer dos anos, esse crescimento não foi contínuo conforme ilustra a Figura 26, que apresenta um cenário comparativo do quantitativo de processos autuados nas AAPs.



**Figura 26.** Comparativo de processos protocolados por AAP

Enquanto as agências D e I apresentaram um crescimento contínuo, as demais agências oscilaram em avanços e recuos. A agência E apresentou uma significativa queda no ano de 2008, atribuída, segundo a gestora, a um programa empreendido à época pela prefeitura de perdão fiscal. Ressalta-se que esses apontamentos referentes ao quantitativo de processos por agência são aqui explorados em termos ilustrativos, pois não se intenciona investigar aspectos avaliativos quanto aos atendimentos realizados pelas AAPs.

Com o exposto, nota-se que as AAPs ocupam papel de elevada importância em relação aos serviços públicos municipais ofertados aos cidadãos-contribuintes. Os dados até aqui apresentados sugerem que nas AAPs prevalecem a informalidade e o trato incipiente na gestão do atendimento ao público, aspectos que certamente geram implicações para a QVT dos atendentes. Uma crônica sem brilho e um contexto de trabalho que esboça traços de abandono e riscos para o bem-estar dos atendentes.

Uma vez caracterizado o contexto de trabalho dos atendentes e respondida à primeira pergunta da pesquisa, evoluímos para a segunda questão.

### **5.2. QVT de Viés Preventivo: a Ótica dos Atendentes**

Para responder à pergunta *Como se configura a QVT sob a ótica dos atendentes?* utilizou-se o Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (Ferreira, 2009). O fundamento conceitual de QVT do inventário consiste nas representações que os trabalhadores manifestam sobre o contexto de produção no qual estão inseridos com base em um contínuo constituído por um *polo positivo* (sentimentos expressos de bem-estar no trabalho) e um *polo negativo* (sentimentos expressos de mal-estar no trabalho).

Pesquisas conduzidas por Ferreira *et al* (2009b) com o objetivo de mapear as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho de servidores, em um órgão público estadual, utilizou o referido inventário. Wargas, Ferreira & Yamaoka (2010) com o propósito de realizar um diagnóstico sobre como magistrados e servidores avaliam a QVT também adotaram o IA\_QVT. Feitosa (2010) investigando músicos, e Branquinho (2010) pesquisando professores igualmente utilizaram o IA\_QVT em suas pesquisas. Essas investigações em contextos diversos e contemplando profissionais de diferentes áreas mostram a pertinência desse instrumento em avaliar a QVT segundo a ótica dos trabalhadores.

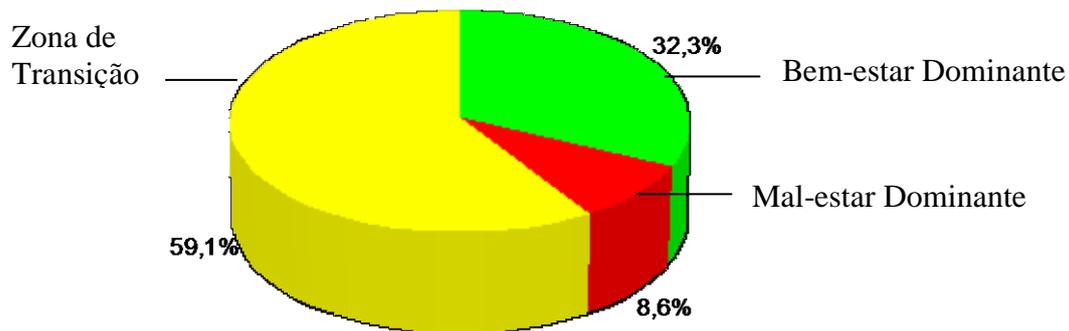
Tendo em vista a natureza do instrumento, de escopo quantitativo (escala psicométrica do tipo *Likert*) e qualitativo (quatro questões abertas) dois procedimentos complementares de

análise foram adotados: os dados quantitativos foram analisados com o software SPSS, e os dados qualitativos foram analisados pelo software Alceste conjugado com a Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), conforme detalhado no capítulo 4. A descrição, a análise e a discussão dos resultados são apresentadas, iniciando com os dados quantitativos provenientes das análises estatísticas e, seguido dos dados qualitativos.

Conforme assinalado no capítulo 4, o IA\_QVT dispõe de uma escala métrica que enquadra, após análises descritivas estatísticas, as respostas dos participantes nas dimensões analíticas: a) Risco de Adoecimento (média entre 0 - 3,9), subdividida em mal-estar intenso e mal-estar moderado; b) Estado de Alerta (média entre 4 - 5,9), subdividida em tendência positiva e tendência negativa; e c) Promoção de Saúde (média entre 6 - 10), subdividida em bem-estar intenso e bem-estar moderado.

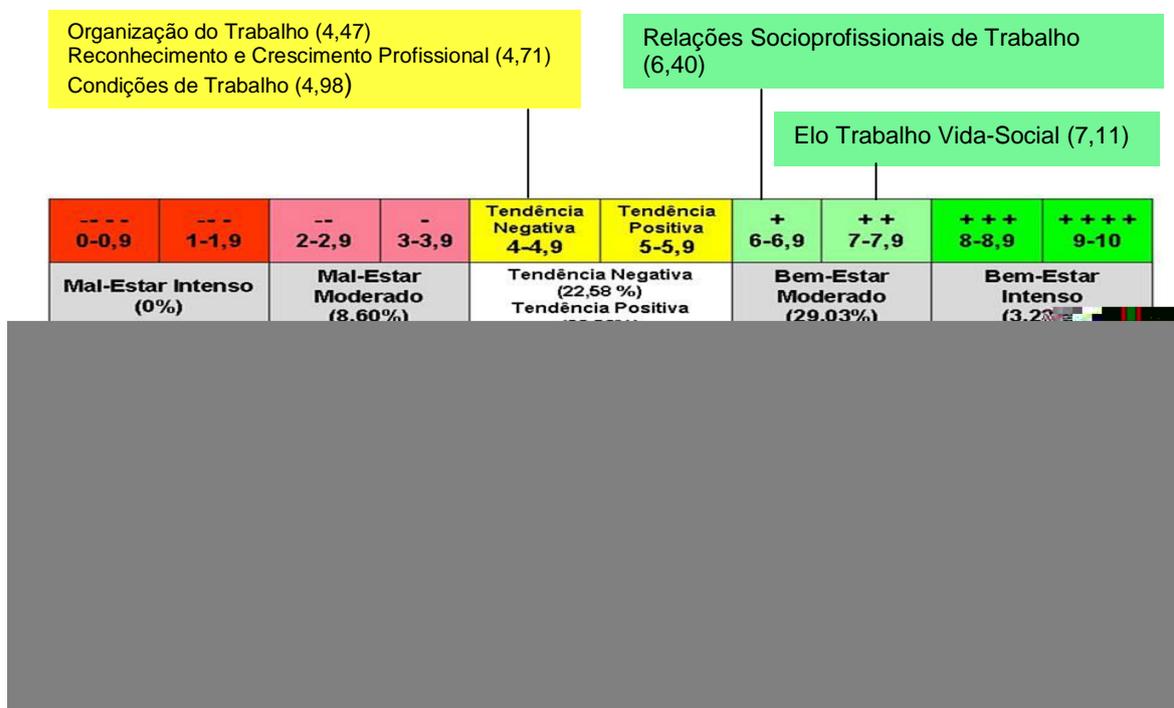
Assim, à luz da cartografia do IA\_QVT, como os atendentes municipais avaliam a QVT nas AAPs nas quais trabalham? Globalmente, a média dos fatores do IA\_QVT atribuída pelos atendentes é de 5,56 valor que indica um resultado mediano, sinalizando uma situação-limite que se avizinha tanto de um polo positivo (bem-estar) quanto de um polo negativo (mal-estar).

A Figura 27 apresenta o resultado global da avaliação da QVT segundo a ótica dos atendentes à luz do contexto de trabalho investigado.



**Figura 27.** Distribuição das avaliações dos atendentes

A disposição dos resultados nas dimensões da cartografia psicométrica é apresentada na Figura 28.



**Figura 28.** Cartografia Psicométrica do IA\_QVT com os Indicadores Correspondentes aos Fatores do Contexto Investigado

Globalmente a avaliação da QVT, sob a ótica dos atendentes, enquadra-se predominantemente na zona de transição (59,14%), indicando uma **situação limite** na qual coexistem representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, caracterizando um **estado de**

**alerta** nas AAPs, o que demanda intervenção em curto e médio prazo. A segunda maior representatividade (32,26%) mostra um resultado positivo que indica a prevalência de representações de **bem-estar no trabalho**, representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional uma vez que caracterizam como **promoção da saúde**. Em menor porcentagem (8,60%), mas não menos importante, tem-se um resultado negativo que expressa as representações de **mal-estar no trabalho**, representações que devem ser transformadas no contexto de produção, pois colocam os atendentes em **risco de adoecimento**, o que requer providências imediatas na fonte geradora de mal-estar no trabalho visando eliminá-las ou atenuá-las. Por sua vez, em consonância ao que foi mencionado, a Figura 28 também apresenta a dimensão analítica dos indicadores correspondentes aos fatores do contexto de produção dos atendentes.

Para um melhor aprofundamento dos dados gerados pelo IA\_QVT, a Tabela 5 apresenta média, moda e desvio padrão das respostas dos atendentes, considerando os fatores que compõem o inventário.

Tabela 5

**Média, Moda e Desvio Padrão dos Fatores que Compõem o IA\_QVT**

Fatores IA_QVT	N	M	Mod	DP	Mal-estar Dominante (%)	Zona de Transição (%)	Bem-estar Dominante (%)
Condições de Trabalho	93	4,98	5,5	1,75	29,03	49,46	21,51
Organização do Trabalho	93	4,47	3,89	1,40	39,78	45,16	15,05
Relações Socioprofissionais de Trabalho	93	6,40	6,94	1,50	4,3	35,48	60,22
Reconhecimento e Crescimento Profissional	93	4,71	6,36	1,84	37,63	36,56	25,81
Elo Trabalho-Vida Social	93	7,11	6,90	1,19	1,08	13,98	84,95

Detalhando os dados estatísticos apresentados na Tabela 5 à luz da cartografia psicométrica do IA\_QVT, os fatores Organização do Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional e Condições de Trabalho foram avaliados como mais críticos, enquadrados na dimensão Zona de Transição, avaliados numa perspectiva de tendência negativa. Os fatores considerados mais positivos foram as Relações Socioprofissionais e o Elo Trabalho - Vida Social, sendo este último o fator mais bem avaliado em todo o IA\_QVT. Esses dois fatores situam-se no intervalo do bem-estar dominante e em grau moderado, caracterizando aspectos de **“Promoção da Saúde”**. Tem-se, portanto, uma primeira fotografia da QVT sob a ótica dos atendedentes.

Os dados até aqui apresentados desenharam um cenário, no qual os aspectos considerados como mais problemáticos, isto é, com resultados que veiculam potenciais indicadores que comprometem o bem-estar dos atendedentes, encontram-se nos fatores Organização do Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional e Condições de Trabalho.

Entre os fatores investigados, apesar de nenhum pertencer integralmente à dimensão risco de adoecimento, faz-se necessário o aprofundamento dos resultados apresentados, dada a *situação-limite* evidenciada, para tanto colocamos uma lupa nas respostas dos atendedentes referentes aos itens que compõem cada fator do IA\_QVT e com esses resultados adensamos as análises.

#### **a) O fator Condições de Trabalho (CT)**

Este fator é constituído de 12 itens e expressa as condições físicas, materiais, instrumentais e suporte organizacional que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física do trabalhador. A Figura 29 apresenta a avaliação dos itens à luz da escala métrica do IA\_QVT.



**Figura 29.** Avaliação dos Itens do Fator Condições de Trabalho conforme a Escala Métrica do IA\_QVT

Os itens deste fator receberam, de maneira geral, médias baixas ou moderadas, indicando, conforme a escala métrica do IA\_QVT, aspectos de criticidade que envolvem as condições de trabalho conforme ilustram as Tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6

**Item no Intervalo Mal-estar Dominante (CT)**

Item	N	M
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	93	3,59

Tabela 7

**Itens no Intervalo Zona de Transição (CT)**

Item	N	M
O local de trabalho é confortável	93	4,38
O material de consumo é suficiente	93	4,13
O espaço físico é satisfatório	93	5,93
O apoio técnico para as atividades é suficiente	93	4,39
Na AAP, as condições de trabalho são precárias	93	4,91
Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários	93	4,92
O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física	93	5,88
Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas	93	4,06
A temperatura ambiente é confortável	93	4,80
O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas	93	5,62

Tabela 8

**Itens no Intervalo Bem-estar Dominante (CT)**

Item	N	M
O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades	93	7,07

Utilizando a cartografia para análise do IA\_QVT, o item o mobiliário existente no local de trabalho é adequado, constante da Tabela 6, configura um resultado negativo que evidencia representações de mal-estar no trabalho. Os dez itens da Tabela 7 correspondem à zona de transição e indicam um resultado mediano, marcado pela percepção dos atendentes de coexistência de bem-estar e mal-estar no trabalho. Salienta-se a tendência negativa apresentada nos itens material de consumo, instrumentos de trabalho, apoio técnico para os atendentes e local de trabalho é confortável, assinalando a necessidade de se adotarem medidas que visem prevenir, nesses aspectos, riscos de adoecimento dos trabalhadores. A Tabela 8 ilustra que os atendentes indicaram um resultado positivo quanto ao item nível de iluminação no qual a percepção de bem-estar no trabalho prevaleceu.

Globalmente, os resultados assinalam um conjunto de indicadores relacionados às condições de trabalho que demandam transformações urgentes no contexto investigado. Para os atendentes, o mobiliário existente nas AAPs pode colocar em risco a saúde deles; constatou-se na AET, mais adiante detalhada, que o mobiliário nas AAPs são desgastados e inapropriados para o serviço de atendimento ao público, as cadeiras não têm braços e nem encosto de cabeça, e as mesas dos guichês não oferecem regulagem de altura para monitor e teclado, aspectos que confirmam as respostas dos atendentes. Salienta-se que para quem trabalha sentado a maior parte do tempo e faz uso constante dos computadores, tais aspectos podem potencializar riscos de adoecimento e elevar o custo físico do trabalho.

A precariedade dos equipamentos de trabalho e a insuficiência dos instrumentos de trabalho e material de consumo foram percebidas pelos atendentes como itens que requerem

cuidados. Conforme será discutido na seção da AET, os atendentes realizam suas atividades em condições de trabalho precárias e desfavoráveis, e os relatos referentes aos materiais básicos de consumo (tais como a falta de capa de processos, pinos para colchetes, grampos, papel e *tonner*), aos equipamentos (as condições ruins e a quantidade insuficiente dos aparelhos de ar-condicionado e impressoras) e aos mobiliários (estragados e inadequados) são assinalados como inapropriados para o serviço de atendimento ao público, dados que corroboram as respostas dos atendentes. Esses apontamentos constituem, no conjunto, indicadores de mal-estar no trabalho e são bem caracterizados na fala de um atendente na parte qualitativa do IA\_QVT: *“mal-estar no trabalho é quando o contribuinte está esperando, e as máquinas estão estragadas, todas velhas e falta papel, falta tudo, nem estão interessados em dar um pouco de facilidade no trabalho”*. Aspectos que sugerem que o suporte organizacional para a realização das atividades é insuficiente.

Quanto à temperatura, outro item revelador de uma situação de coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho, constatou-se durante a aplicação do IA\_QVT o intenso calor em todas as AAPs. A situação é crítica tanto pela quantidade insuficiente dos aparelhos de ar-condicionado quanto pelo péssimo estado de conservação em que a maioria deles se encontra. Em conversas informais com os atendentes, houve a revelação de que não são raros episódios de indisposição física tanto dos atendentes quanto dos cidadãos-contribuintes em função do calor.

Pelo exposto, os resultados provenientes do fator Condições de Trabalho indicam que é ponto de pauta inadiável nas AAPs melhorar as condições de trabalho dos atendentes, resultado que coaduna com outras pesquisas conduzidas sob a batuta da Ergonomia da Atividade, em contextos de atendimento que assinalam que as condições precárias de trabalho colocam limites às atividades dos atendentes, comprometem o seu bem-estar no trabalho e contribuem para o aumento de quadros de adoecimento dos trabalhadores (Gonçalves, 1996;

Ferreira & Mendes, 2001; Menezes, 2003; Alves Jr, 2005; Prado, 2006; Veras & Ferreira, 2006; Ferreira, Guimarães & Almeida, 2010).

Em pesquisa conduzida com teleatendentes Veras & Ferreira (2006) evidenciam que os aspectos críticos das condições de trabalho colaboram para o desgaste nas relações socioprofissionais dos trabalhadores. Em seus achados, o desconforto térmico aliado à falta de autonomia e as regras estabelecidas sem a participação dos atendentes interferem negativamente nas relações sociais entre atendentes e gestores. Segundo uma outra perspectiva teórica, estudo conduzido com servidores públicos municipais, do município de Porto Alegre, com o objetivo de investigar a síndrome de *burnout* revelou associação entre as condições de trabalho e o sentimento de desgaste emocional e assinalou que as condições de trabalho são de extrema importância para a saúde do trabalhador (Mallman *et al*, 2009).

Infere-se que os resultados apontados no fator Condições de Trabalho do IA\_QVT podem, no conjunto, interferir negativamente na QVT, pois podem caminhar para uma criticidade ainda maior do que a revelada. O cenário que se vislumbra com os resultados desse fator indica aspectos referentes ao suporte organizacional que precisam emergencialmente de intervenção e colocam a promoção da QVT de viés preventivo como uma real necessidade nas AAPs.

Ainda em relação ao fator em questão, dois pontos merecem consideração. Primeiro, ressalta-se o quão insatisfatório encontram-se as condições de trabalho no setor público, pois a precariedade das condições de trabalho evidenciadas na presente investigação não destoa da literatura; ao contrário, confirma-a. Nossos resultados corroboram os achados encontrados por Gonçalves (1996), Veras e Ferreira (2006), Carneiro e Ferreira (2007), Lima, Ferreira e Antloga (2008) e Ferreira, Guimarães e Almeida (2010) que delineiam uma dura e lamentável constatação na qual aspectos precários das condições de trabalho predominam nas organizações públicas. O outro ponto refere-se à literatura em QVT.

Os estudos relativos à QVT são, regra geral, pouco sensíveis em ouvir os trabalhadores sobre como eles percebem as situações de trabalho nas quais estão inseridos, e com isso, conhecer suas condições de trabalho (Oliveira & Limongi-França, 2005; Asfora & Dias, 2006; Nascimento & Pessoa, 2007; Huang, Lawler & Lei, 2007; Lee, Singhpakdi & Sirgy, 2007; Korunka, Hoonaker & Carayon, 2008; Koonmee, Singhapakdi & Virakul, 2009; Guidelli & Bresciani, 2010). Para Lacaz (2000), as práticas predominantes em QVT pouco se preocupam com as condições de trabalho, na medida em que prevalece uma vertente individualista que incentiva de forma prioritária a prática de atividades físicas. Quase uma década após os apontamentos de Lacaz (2000), uma pesquisa realizada com dez órgãos públicos federais identificou que as atividades físico-corporais do tipo antiestresse prevalecem; aliás, práticas dessa natureza assinalam um descompasso entre os problemas existentes no cotidiano de trabalho e as práticas em QVT, uma vez que as causas institucionais do mal-estar no trabalho permanecem intocáveis (Ferreira, Alves & Tostes, 2009). Nesse sentido, a provocação a seguir vale como um alerta: se as práticas de QVT não atuarem nas causas institucionais do mal-estar no trabalho, como promover o bem-estar dos trabalhadores? As atividades físico-corporais do tipo ofurô corporativo bastariam? A literatura tem apontado que não.

Assinala-se ainda que os estudos conduzidos no campo da Ergonomia da Atividade aplicada à QVT de viés preventivo foram aqueles que evidenciaram inequivocamente aspectos referentes à percepção dos trabalhadores quanto às condições de trabalho (Carneiro & Ferreira, 2007; Lima, 2008; Ferreira *et al*, 2009a; Brusiqueuse & Ferreira, 2010; Feitosa & Ferreira, 2010; Branquinho, 2010).

#### **b) O fator Organização do Trabalho (OT)**

Este fator constituído de nove itens expressa as variáveis tempo, controle, traços das tarefas, sobrecarga e normas que influenciam a atividade de trabalho dos atendentes públicos. A Figura 30 apresenta a avaliação dos itens segundo a escala métrica do IA\_QVT.



**Figura 30.** Avaliação dos Itens do Fator Organização do Trabalho conforme a Escala Métrica do IA\_QVT

As Tabelas 9, 10 e 11 apresentam os resultados das médias das respostas dos atendentes e seus respectivos itens.

Tabela 9

**Itens no Intervalo Mal-estar Dominante (OT)**

Item	N	M
Há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas	93	3,91
Na AAP, as tarefas são repetitivas	93	1,97
Na AAP, existe forte cobrança por resultados	93	3,87

Tabela 10

**Itens no Intervalo Zona de Transição (OT)**

Item	N	M
Existe fiscalização do desempenho	93	4,57
Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas	93	5,83
Falta tempo para ter pausa de descanso no trabalho	93	5,21
O ritmo de trabalho é excessivo	93	4,28
As normas para execução das tarefas são rígidas	93	4,29

Tabela 11

**Item no Intervalo Bem-estar Dominante (OT)**

Item	N	M
Posso executar o meu trabalho sem pressão	93	6,40

Este fator é tido como um dos pilares críticos nas investigações conduzidas em contextos de serviço de atendimento ao público e, em tais pesquisas, regra geral, os resultados apontam para um rol de indicadores pouco otimistas, os quais revelam os efeitos nocivos para os trabalhadores de contextos de trabalho igualmente nocivos (Abrahão & Torres, 2006; Vilela & Assunção, 2004; Hannif, Burgess & Connel, 2008; Ferreira, 2008a; Mendes, Vieira & Morrone, 2009; Wargas, Ferreira & Yamaoka, 2010). Como este fator é percebido pelos atendentes nesta investigação?

Nota-se pelas tabelas apresentadas que alguns itens apresentam-se com acentuada criticidade, resultado que ratifica os apontamentos da literatura. Utilizando os parâmetros da cartografia do IA\_QVT, os itens cobranças de prazos para tarefas , forte cobrança por resultados e tarefas repetitivas , constantes da Tabela 9, apresentaram um resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho e caracterizam risco de adoecimento para os atendentes, sinalizando para a necessidade de providências imediatas nas AAPs. Considerando os 61 itens que compõem o IA\_QVT, tarefas repetitivas foi o item avaliado com maior gravidade.

Na sequência, a Tabela 10 engloba os itens enquadrados na zona de transição, resultado mediano indicador de uma situação-limite e coexistência de bem-estar e mal-estar no trabalho. Os itens fiscalização do desempenho , ritmo de trabalho excessivo e normas para execução das tarefas rígidas apresentaram tendência negativa, aproximando do intervalo de mal-estar dominante. Por sua vez, os itens falta tempo para pausa de descanso e executar o trabalho sem sobrecarga de tarefas indicam tendência positiva, aproximando do intervalo de bem-estar. Na Tabela 11, o item executar o trabalho sem pressão apresenta uma avaliação positiva, configurando bem-estar no trabalho.

O cenário que se vislumbra com os resultados desse fator aponta para aspectos da organização do trabalho nas AAPs que, na percepção dos atendentes, comprometem o bem-

estar no trabalho e assim, como as condições de trabalho, também representam risco de adoecimento para os atendentes. Os dados sugerem lacunas existentes nas políticas de gestão do trabalho avaliadas pelos atendentes como aspectos negativos no contexto investigado.

Situações de atendimento, pela própria natureza da atividade, implicam em resolução de problemas e tomada de decisões e, portanto, a organização do trabalho, responsável entre outros aspectos pela gestão do trabalho, assume um papel determinante (Abrahão & Torres, 2004), podendo contribuir ou, ao contrário, dificultar a atividade dos atendentes. Algumas pesquisas evidenciam que em centrais de teleatendimento, nas quais predominam padrões rigorosos de execução e de pressão temporal, normatizações, cobranças rígidas e regras impostas e contraditórias, a organização do trabalho constitui fonte de elevada insatisfação entre os teleatendentes (Abrahão & Torres, 2004; 2006; Vilela & Assunção, 2004, 2007; Hannif, Burgess & Connel, 2008), favorecendo riscos de adoecimento (Mendes, Vieira & Morrone, 2009).

Os atendentes percebem, no contexto investigado, a cobrança por prazos e resultados como aspectos negativos. Conforme será explorado nos dados Qualitativos do IA\_QVT e na AET, as cobranças geralmente grosseiras dos cidadãos-contribuintes por mais agilidade e rapidez no atendimento e no trâmite dos processos se apresentam como potenciais fontes de mal-estar no trabalho para os atendentes. Agrega complexidade a esses apontamentos a presença física do cidadão-contribuinte, uma vez que o atendimento é presencial. A revisão da literatura assinala que as cobranças estão entre os desabafos eloquentes das vivências de mal-estar no trabalho (Ferreira, 2010, p.64).

Em relação às normas, os dados da análise documental evidenciam a escassez tanto de documentos institucionais quanto de instrumentos gerenciais que norteiam o cotidiano de trabalho dos atendentes e que geralmente são utilizados para o controle de metas e resultados

de produtividade; dado que sugere que são outros elementos apontados pelos atendentes que corroboram para a percepção de coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.

Supõe-se que as normas referem-se aos elementos burocráticos que permeiam a atividade dos atendentes nas AAPs, referentes principalmente (a) ao cumprimento das exigências legais dos serviços ofertados (principalmente no que se refere a entrega por parte dos cidadãos-contribuintes de documentos e taxas tributárias devidamente pagas), que restringem a autonomia dos atendentes e impõem rigidez na execução da atividade, (b) ao sistema informatizado utilizado na formalização do serviço solicitado, uma vez que o desfecho do atendimento é predominantemente condicionado a uma série de operações impostas pelo sistema informatizado, que estabelece entre outros fatores limites ao atendente na resolução da demanda apresentada pelo cidadão-contribuinte e (c) normas referentes a formalização do processo que deve constar de capa com logotipo da prefeitura, folha contendo o número do protocolo e dados de identificação do cidadão-contribuinte, sendo que a ausência de um desses itens pode gerar a recusa de recebimento do processo pelos órgãos a quem são endereçados.

Segundo Wisner (1994, p.18), tais situações revelam certa ambiguidade no interior da própria tarefa do atendente, isto é, há uma via ligada ao processo de atendimento e outra via ligada ao desfecho do atendimento, este último imputando ao cidadão-contribuinte o que Dias, Lima e Dias (2007) chamam de a necessidade de compreensão da negativa sob o ponto de vista da organização. Compreensão da negativa que, conforme veremos nos dados provenientes da AET, é problemática, e, em muitas situações, atribui-se ao atendente a culpabilização pelas mazelas do serviço público, mazelas em grande medida que não foram por eles construídas (Tavares, 2003; Ferreira & Mendes, 2003; Jackson Filho, 2004; Spilki & Tittoni, 2005).

Em relação ao item 60, posso executar o meu trabalho sem pressão, nota-se que os atendentes indicam uma avaliação positiva, resposta que em princípio contrastaria com a percepção de ritmo de trabalho excessivo avaliada com tendência negativa. No entanto, conforme aludido anteriormente, nas AAPs, os atendentes realizam o trabalho com escassos elementos gerenciais de pressão por produtividade, aspectos que, de certa forma, somam para uma percepção positiva em relação à pressão no trabalho.

O item as tarefas são repetitivas foi considerado o mais crítico de todos os itens contemplados no IA\_QVT. Conforme a literatura, no contexto de atendimento ao público, tarefas repetitivas configuram uma queixa recorrente (Ferreira & Mendes, 2001; Palácios, Duarte & Câmara, 2002; Almeida, 2007; Ferreira & Seidl, 2009; Mendes, Vieira & Morrone, 2009); em muitos contextos de atendimento ao público, a gestão do trabalho favorece o trabalho repetitivo e monótono, configurando um ritual cotidiano de tratamento rotineiro de informações (Ferreira & Mendes, 2001; Jackson Filho, 2004) entremeado por tarefas padronizadas e robotizadas que estão na gênese do sofrimento relatado pelos trabalhadores (Palácios, Duarte & Câmara, 2002; Mendes, Vieira & Morrone, 2009).

Pelo exposto, os resultados evidenciados na presente investigação indicam um cenário de uma organização do trabalho com algumas características que se assemelham às organizações tipicamente tayloristas: tarefas repetitivas, cobranças de prazo e resultado, ritmo de trabalho excessivo e normas rígidas. Por essa análise, os aspectos de mal-estar no trabalho avaliados pelos atendentes presentificam, de certa forma, queixas do passado.

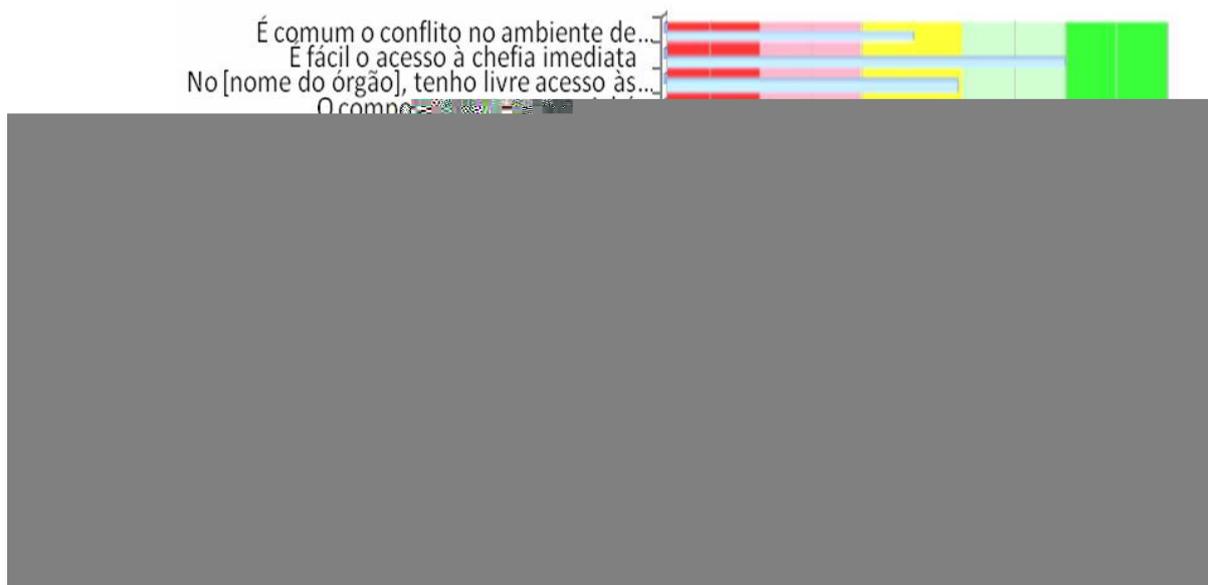
Os dados gerados pelo IA\_QVT, se não transformados, sinalizam além de riscos de adoecimento para os atendentes, a médio ou a longo prazo, riscos para o próprio papel social de vetor da cidadania da instituição municipal. Tais aspectos configuram-se em desafio hercúleo, para gestores e dirigentes municipais e, nesse sentido, reforçam o potencial de instrumentos, tais como o IA\_QVT, que visam diagnosticar precocemente riscos de

adoecimento e indicadores de mal-estar que, uma vez expostos, apontam para aspectos específicos sob os quais devem ser implementadas ações de mudanças.

Conforme evidenciado por esses dados, como não pensar que os elementos da organização do trabalho impactam na QVT dos trabalhadores? A QVT engloba duas perspectivas interdependentes: o trabalhador e a organização. Nesta ótica a organização do trabalho tem uma importante interlocução com a QVT. No entanto, nota-se na literatura o predomínio de uma abordagem de QVT representada principalmente por correntes teóricas clássicas, nas quais a) as práticas de gestão preconizam o bem-estar do trabalhador de modo acessório, pois a ênfase recai na produtividade e/ou b) as práticas de gestão são marginalizadas na compreensão de QVT ou, ainda mais agravante, c) são apropriadas como forma de exploração e submissão dos trabalhadores (Descanio & Lunardelli, 2007; Beh & Rose, 2007). Em tais concepções de QVT, impera a ótica organizacional cujas características tipo carro-chefe são as práticas de QVT de viés assistencialistas, que pouco contribuem para a prevenção dos riscos de adoecimento dos trabalhadores e da promoção do bem-estar no trabalho.

### **c) O fator Relações Socioprofissionais de Trabalho (RSPT)**

Expressa 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. Esse fator constitui-se de 16 itens. A Figura 31 apresenta a avaliação dos itens deste fator à luz da escala métrica do IA\_QVT.



**Figura 31.** Avaliação dos Itens do Fator Relações Socioprofissionais de Trabalho conforme a escala métrica do IA\_QVT

A média das respostas dos atendentes é apresentada a seguir.

Tabela 12

**Itens no Intervalo Zona de Transição**

Item	N	M
Há confiança entre os colegas	93	5,46
A distribuição das tarefas é justa	93	4,75
Na AAP, tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho	93	5,31
A comunicação entre funcionários é insatisfatória	93	5,07
É comum a não conclusão de trabalhos iniciados	93	5,85
Existem dificuldades na comunicação chefia – subordinado	93	5,49
Na AAP, tenho livre acesso às chefias superiores	93	5,92
É comum o conflito no ambiente de trabalho	93	5,04

Tabela 13

**Itens no Intervalo do Bem-estar Dominante**

Item	N	M
Meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar	93	6,67
Minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas	93	8,05
Minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas	93	8,27
Tenho liberdade na execução das tarefas	93	7,35
A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa	93	6,82
Minha chefia imediata tem interesse em me ajudar	93	7,34
O comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo	93	7,02
É fácil o acesso à chefia imediata	93	8,01

O fator Relações Socioprofissionais de Trabalho foi, depois do Elo Trabalho-Vida Social, o segundo fator mais bem avaliado pelos atendentes, indicando que as relações socioprofissionais de trabalho nas AAPs são, globalmente, produtoras de bem-estar no trabalho. Os itens percebidos como mais positivos referem-se àqueles constantes da Tabela 13, especialmente relações com colegas de trabalho são harmoniosas , relações de trabalho com a chefia são cooperativas e fácil acesso à chefia que foram avaliados como produtores de bem-estar intenso no trabalho. Os demais itens dessa Tabela igualmente são representações de bem-estar no trabalho, aspectos a serem mantidos e consolidados no contexto investigado. Por sua vez, os itens da Tabela 12 evidenciam um resultado mediano, indicador de situação-limite em que coexistem representações de mal-estar e bem-estar no trabalho. O item distribuição das tarefas é justa , por sua vez, revelou para uma tendência negativa.

As relações entre os atendentes e entre eles e as chefias são produtoras de bem-estar no trabalho, resultado que, de certa forma, era esperado, tendo em vista o elevado tempo de serviço nas AAPs, aspecto que, segundo a literatura, contribui para laços socioprofissionais mais sólidos (Tamayo, Lima & Silva, 2003).

Estudos indicam que as relações de amizade que os colegas de trabalho estabelecem entre si minimizam as consequências de um trabalho extenuante sobre a saúde mental (Palácios, Duarte & Câmara, 2002; Mallman *et al*, 2009), e reduzem ou evitam reações de estresse e agregam sentido humano à situação laboral (Tamayo, Lima & Silva, 2003; Cheung & Tang, 2009). Por isso, as interações que os trabalhadores estabelecem entre si são tão importantes para a realização da tarefa quanto as condições e a organização do trabalho (Veras & Ferreira, 2006).

Pesquisas apontam que, quando as condições de trabalho e a organização do trabalho são fontes de problemas, as relações socioprofissionais de trabalho desempenham um papel compensador das fontes de mal-estar no trabalho (Ferreira & Mendes, 2001; Veras &

Ferreira, 2006), e, de certa forma, as análises dos dados do IA\_QVT até aqui empreendidas caminham nesta direção.

Alguns itens avaliados pelos atendentes chamam a atenção, especialmente aqueles relacionados aos conflitos no ambiente de trabalho e à comunicação, dois pontos nevrálgicos para serviços de atendimento ao público e avaliados pelos atendentes como indicadores de situação-limite. No atendimento ao público, além das relações tradicionais entre colegas e chefia que foram apontadas pelos atendentes como produtoras de bem-estar, há a presença do usuário, no caso o cidadão-contribuinte, integrando como coautor ao processo de atendimento (Abrahão & Sznelwar, 2008). Supõe-se, portanto, que os conflitos no ambiente de trabalho referem-se, predominantemente, às interações que os atendentes estabelecem com os cidadãos-contribuintes, argumento ratificado pela parte qualitativa do IA\_QVT cuja classe temática de maior representatividade nomeou-se poder resolver o problema do contribuinte .

A comunicação, tão necessária para o serviço de atendimento ao público (Ferreira, 2000; Ferreira & Mendes, 2001; Guidelli & Bresciani, 2010), não parece ser o forte nas AAPs e é outro item que requer cuidados. O resultado mediano evidenciado ratifica os dados até aqui evidenciados, os quais sugerem problemas no trato da comunicação. A verbalização de um atendente na parte qualitativa do IA\_QVT ilustra a escassez de documentos institucionais norteadores da atividade do atendente e evidencia a informalidade que predomina no trato das informações concernentes ao cotidiano de trabalho nas AAPs “[...] nas AAPs, é tudo na prática, aqui só se aprende na prática. Não se aprende escrevendo e lendo, **não é passado nada por escrito**” e complementa “*aqui é tudo no tapa. Não tem treinamento, eles jogam na tela e a gente se vira*”. Corroborando também para dificuldades na comunicação a ausência de reuniões sistematizadas para a discussão do trabalho e a integração dos atendentes dos dois turnos de trabalho, a pouca participação dos atendentes no planejamento das atividades, a escassez de cursos e treinamentos voltados para o aprimoramento da função e das

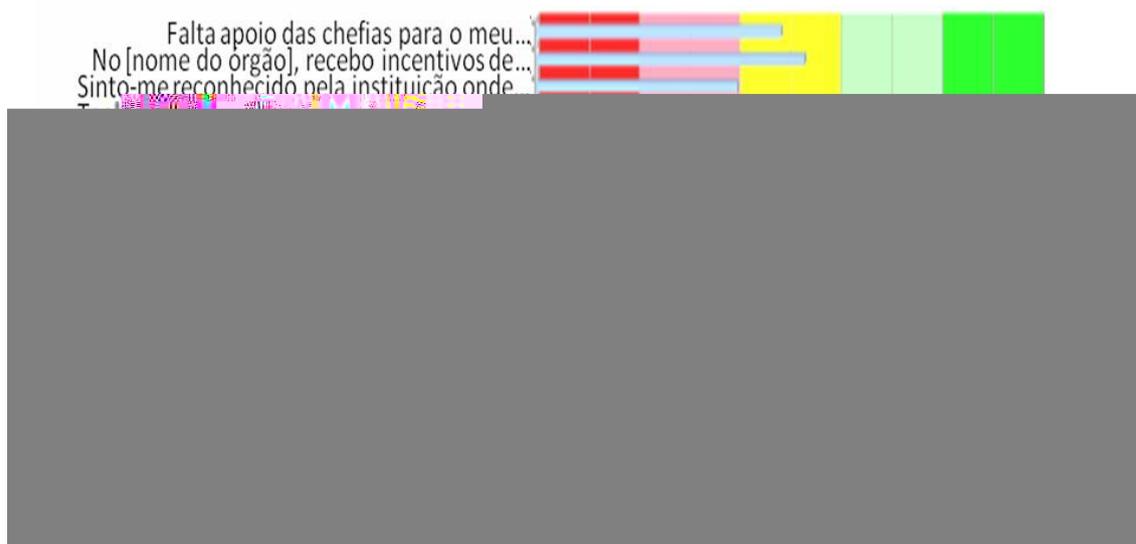
informações relativas aos serviços ofertados pelas AAPs, a inexistência de uma comunicação formal entre os órgãos que compõem a administração municipal e as AAPs.

Acredita-se que os problemas decorrentes de uma comunicação insatisfatória são atenuados pelo elevado tempo de casa de um expressivo quantitativo de atendentes. A proximidade física dos atendentes com os gestores também pode corroborar esse argumento, pois o acesso à chefia imediata é promotor de bem-estar no trabalho assim como o comportamento de diálogo adotado pelos gestores, aspectos que facilitam a comunicação. No entanto, dado a situação limite, os dados sinalizam que tais aspectos parecem não ser suficientes para a promoção do bem-estar dos trabalhadores.

#### **d) O fator Reconhecimento e Crescimento Profissional (RCP)**

Expressa variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho e ao crescimento profissional em termos de oportunidade, incentivos, equidade, criatividade e desenvolvimento, aspectos que influenciam a atividade de trabalho dos atendentes. Esse fator é constituído de 14 itens.

A Figura 32 apresenta os resultados dispostos na escala psicométrica do IA\_QVT e as Tabelas 14, 15 e 16 apresentam os resultados das médias conforme a análise dos itens.



**Figura 32.** Avaliação dos Itens do Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional conforme a escala Métrica do IA\_QVT

Tabela 14

**Itens no Intervalo do Mal-estar Dominante (RCP)**

Item	N	M
As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos	93	2,68
A AAP oferece oportunidade de crescimento profissional	93	2,40
Há incentivos da Prefeitura, para o crescimento na carreira	93	2,42
Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho	93	3,98

Tabela 15

**Itens no intervalo Zona de Transição (RCP)**

Item	N	M
O reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva na AAP	93	4,82
O reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva na AAP	93	4,59
O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real na AAP	93	5,83
Na AAP, a minha dedicação ao trabalho é reconhecida	93	5,05
Na AAP, o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido	93	4,96
Tenho a impressão de que para a AAP eu não existo	93	5,97
Na AAP, recebo incentivos de minha chefia	93	5,30
Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	93	4,85

Tabela 16

**Itens no Intervalo do Bem-estar Dominante (RCP)**

Item	N	M
Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho	93	6,05
A prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional	93	7,01

No fator Reconhecimento e Crescimento Profissional os atendentes sinalizaram fortes representações de mal-estar no trabalho e assinalaram elementos preocupantes no contexto de trabalho investigado. Os itens da Tabela 14 referentes ao crescimento profissional são iguais para todos, oportunidade de crescimento, incentivos da Prefeitura para crescimento na carreira e reconhecimento pela instituição situaram-se na dimensão do mal-estar dominante, evidenciando representações que devem ser inequivocamente transformadas em face do risco de adoecimento que representam aos trabalhadores. A Tabela 15 apresenta os itens enquadrados na zona de transição, sinalizando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho, sendo que os itens reconhecimento individual, reconhecimento do trabalho coletivo, resultado do trabalho é reconhecido e falta apoio da chefia sinalizaram para uma tendência negativa, indicando uma maior proximidade desses aspectos na dimensão do risco de adoecimento. Os itens da Tabela 16, possibilidade de ser criativo e prática do reconhecimento contribui para minha realização profissional, situaram-se na dimensão do bem-estar dominante, sinalizaram, segundo os atendentes, aspectos que devem ser mantidos e consolidados no ambiente organizacional, uma vez que constituem promoção de saúde dos trabalhadores.

Globalmente, os resultados do fator em estudo apontam para aspectos a serem revistos em curtíssimo prazo no que se refere às práticas de reconhecimento do trabalho nas AAPs, pois constituem requisito incontornável para proporcionar representações de bem-estar no trabalho segundo aponta a literatura (Ferreira, 2008b). Tolfo e Piccinini (2001) estudaram as 30, 50 e 100 empresas que oferecem as melhores condições para seus funcionários, ressaltando que no ano 2000 o fator mais valorado pelos trabalhadores foi a oportunidade de treinamento e o crescimento na carreira. Beh e Rose (2007) identificaram em suas pesquisas que quando as organizações pretendem promover o bem-estar dos trabalhadores devem fornecer estruturas de apoio, tais como capacitação profissional do trabalhador e

oportunidades de progressão na carreira. Quando a organização oferece oportunidades de crescimento profissional para o trabalhador, ela está reconhecendo sua capacidade e o seu valor; no caso dos atendentes, a percepção em relação à possibilidade de crescimento é avaliada negativamente em todos os itens que tratam desse aspecto.

O item oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos apresentou um resultado negativo, avaliação que não surpreende, pois os dados sociodemográficos somados às verbalizações dos atendentes na parte qualitativa do IA\_QVT expressam a configuração de dois mundos nas AAPs, ou seja, os atendentes concursados e os atendentes comissionados. Assim, igualdade para todos não é um aspecto percebido pelos atendentes, e alguns elementos corroboram para a percepção de tratamentos desiguais: remuneração diferenciada (os concursados recebem uma gratificação, e os comissionados não), imposições de cunho político, tais como panfletar em sinaleiro em época de eleição incidem sobre uns (comissionados) e não sobre outros (concurados), critérios de seleção orientados predominantemente por indicação política em detrimento de outros indicadores. Aspectos que, conforme argumentamos, sugerem a existência de dois grupos de trabalhadores distintos ou metaforicamente a existência de dois mundos, autorizando a hipótese sobre a possível existência do fenômeno sociológico “**casa-grande e senzala**”, magistralmente descrito em uma obra clássica do mesmo título de Gilberto Freire (1998) e expressa na fala de um atendente quanto às obrigações adicionais impostas aos atendentes comissionados: “[...] *a gente saía da loja e ia para o sinal panfletar, mas só os comissionados; a gente saía daqui e ia bandeirar, os efetivos iam se quisessem, nós comissionados éramos obrigados. Os superiores ligavam aqui para a nossa gerente e passavam os nomes de quem tinha que ir. Aí já viu né, não era constrangedor não, era forçado, né, um tipo de escravidão, vamos supor*”.

A escassez de práticas de reconhecimento no trabalho é fortemente presente nas organizações e constitui uma queixa intensa e frequente dos trabalhadores (Sant’Anna &

Moraes, 1999; Souza & Medeiros, 2007; Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira & Seidl, 2009; Branquinho, 2010). Os estudos de Mendes, Vieira e Morrone (2009) identificaram que quanto maior a percepção de pouca realização profissional, ausência de reconhecimento do trabalho realizado e de acentuado esgotamento profissional, maior a presença de acometimento de doenças do trabalho, principalmente as de natureza física e psicológica, como Dort, estresse e depressão. Ou seja, o reconhecimento no trabalho é uma prática importante, podendo contribuir para o bem-estar dos trabalhadores quando presente, e, quando ausente, por sua vez, contribuir para o mal-estar dos trabalhadores.

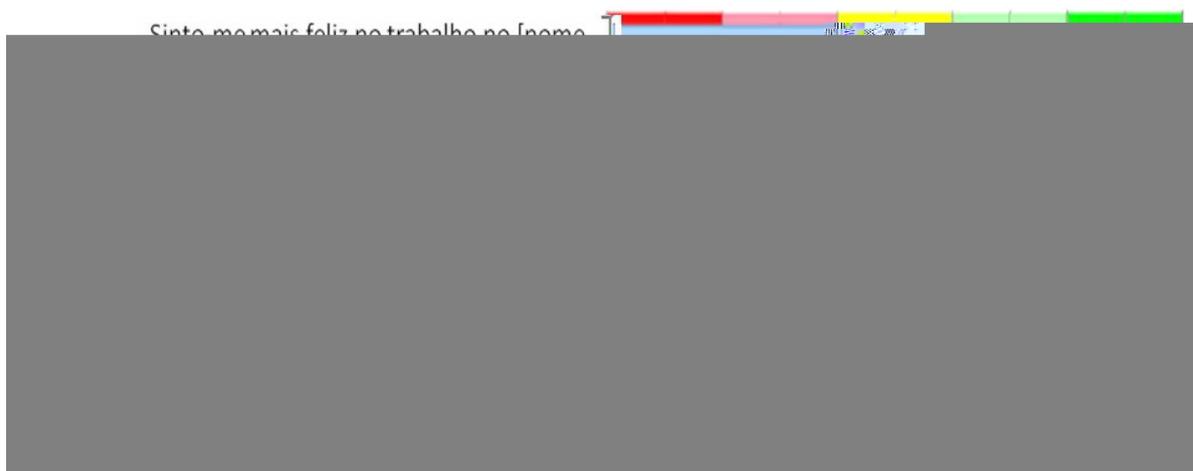
Dejours (2010) postula a existência de duas esferas do reconhecimento: a esfera simbólica e a financeira, sendo a primeira considerada a mais importante por seu papel na consolidação da identidade. Ferreira (2008a) esclarece a estreita relação entre gestão do trabalho e reconhecimento. O autor refere-se a alguns aspectos dos contextos de trabalho que sinalizam para a presença do reconhecimento profissional: respeitar a singularidade de cada indivíduo, considerar adequadamente os produtos por ele gerados, reverenciar apropriadamente seu *savoir-faire* e assinalar judiciosamente seu empenho para realizar com sucesso uma tarefa. Aspectos ausentes nas AAPs.

Estudando a QVT de trabalhadores bancários, Donaire, Zacharias e Pinto (2005) identificaram que o não reconhecimento e a pouca valorização do trabalho por parte da organização estão entre as fontes de insatisfação dos trabalhadores. A relevância social do trabalho foi apontada no estudo de Rego (2007) com bombeiros como forte promotor de bem-estar no trabalho. Segundo seus achados, o reconhecimento profissional indicou atuar como um fator de proteção da saúde mental desses trabalhadores.

#### **e) O fator Elo Trabalho -Vida Social (ETVS)**

Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a

vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de dez itens. A Figura 33 apresenta a avaliação dos itens conforme a escala métrica do IA\_QVT.



**Figura 33.** Avaliação dos Itens do Fator Elo Trabalho-Vida Social conforme a escala métrica do IA\_QVT.

Tabela 17

**Item no intervalo Zona de Transição (ETVS)**

Item	N	M
A sociedade reconhece a importância do meu trabalho	93	4,71

Tabela 18

**Itens no intervalo Bem-estar Dominante (ETVS)**

Item	N	M
Na AAP, as atividades que realizo são fonte de prazer	93	6,85
Sinto que o meu trabalho na AAP me faz bem	93	7,18
Na AAP, disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo	93	7,06
Gosto da instituição onde trabalho	93	8,01
O tempo de trabalho que passo na AAP me faz feliz	93	7,34
O trabalho que faço é útil para a sociedade	93	8,81
Sinto-me mais feliz no trabalho na AAP que em minha casa	93	7,03
Sinto-me mais feliz no trabalho na AAP que com a minha família	93	7,86
Sinto-me mais feliz no trabalho na AAP que com os amigos	93	6,28

Este fator foi o mais positivamente avaliado pelos atendentes. Os itens constantes da Tabela 18 indicam um resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho, indicando para aspectos que devem ser mantidos e consolidados no ambiente organizacional, uma vez que são promotores de saúde. O item relativo à sociedade

reconhece a importância do meu trabalho , que compõe a Tabela 17, indica um resultado mediano, evidenciando um estado de alerta em relação a esse aspecto.

Nota-se que a percepção negativa do reconhecimento por parte da sociedade mantém coerência com os dados evidenciados no fator anterior. Um importante aspecto pode ser vislumbrado pelos dados deste fator e refere-se ao sentido do trabalho atribuído pelos atendentes, os quais percebem que desenvolvem um trabalho útil e importante para a sociedade. Esse aspecto ficou evidenciado no item o trabalho que eu faço é útil para a sociedade , que obteve a maior média de todos os itens do IA\_QVT. Aspecto que assinala a importância de se conduzir estudos com esses trabalhadores.

Martel e Dupuis (2006) concluem que existe uma correlação positiva entre o trabalho e outras áreas da vida fora do trabalho. Argumento reforçado pelas pesquisas de Hannif, Burgess e Connell (2008) que asseveram que é problemático compreender a QVT de forma isolada dos contextos organizacionais nos quais os trabalhadores estão inseridos. Ainda segundo os autores, é igualmente equivocado tentar compreender a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores examinando apenas a dinâmica organizacional. As características individuais e as circunstâncias fora do trabalho terão impacto sobre as experiências de QVT dos trabalhadores. Cheung & Tang (2009) em pesquisa com trabalhadores chineses de cinco organizações diferentes da área de marketing concluíram que a QVT constitui um importante mediador no elo trabalho e vida familiar.

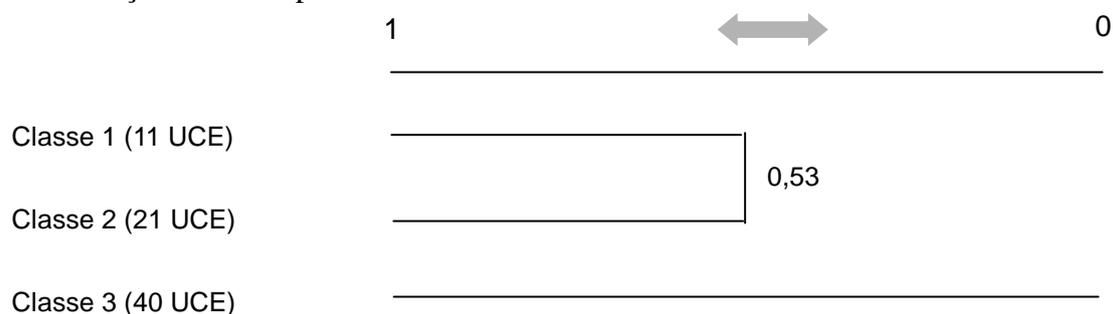
Pelo exposto, depreende-se que a QVT, sob a ótica dos trabalhadores, engloba a compreensão das condições de trabalho, a organização do trabalho, as relações socioprofissionais, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional assim como o Elo Trabalho-Vida Social e suas representações de bem-estar e mal-estar no trabalho. Em linhas gerais, os resultados encontrados na parte quantitativa permitiram identificar alguns

indicadores críticos, que serão discutidos na próxima seção com os resultados da parte qualitativa do IA\_QVT.

### 5.2.1. Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho: a Percepção dos Atendentes

De acordo com Barroso e Sandelowski (2001) os dados qualitativos recolhidos durante o uso de um instrumento quantitativo podem, em parte, iluminar e preencher as lacunas entre significado e mensuração. O IA\_QVT atende a essa observação, pois contempla quatro perguntas abertas que qualificam e complementam as representações dos atendentes apontadas na parte quantitativa além de identificar as representações sobre o bem-estar e mal-estar no trabalho e a percepção dos atendentes a respeito da qualidade de vida no trabalho.

Os dados coletados foram agrupados (tendo em vista o volume textual pequeno) e analisados por meio do programa Alceste que resultou em três classes de palavras. Apresenta-se na Figura 34 o dendograma das classes estáveis que demonstra as relações de proximidade entre as classes de palavras. Essa relação mantém-se forte quanto mais se aproxima do valor 1 da régua apresentada na parte superior do dendograma. E, no sentido do valor zero, registra-se pouca relação e/ou independência entre as classes.



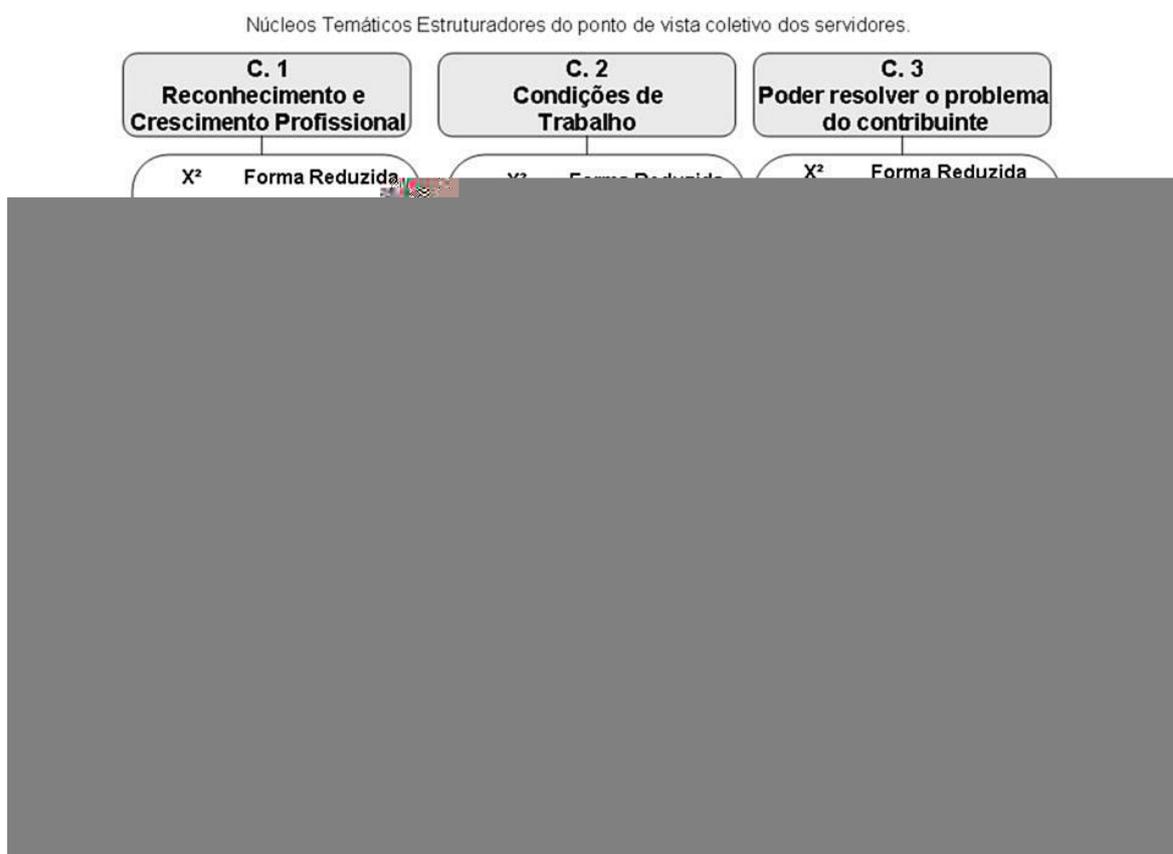
**Figura 34.** Dendograma das Classes Estáveis

Segundo o dendograma, nota-se que o discurso coletivo dos atendentes é formado por três classes distribuídas de acordo com o seu grau de relação. Observa-se que as classes 1 e 2 apresentaram correlação entre si (0,53%). A classe 3, por sua vez, não apresentou correlação

com o eixo formado pelas classes 1 e 2, o que significa independência fatorial dos temas, embora sejam classes articuladas no discurso dos atendentes.

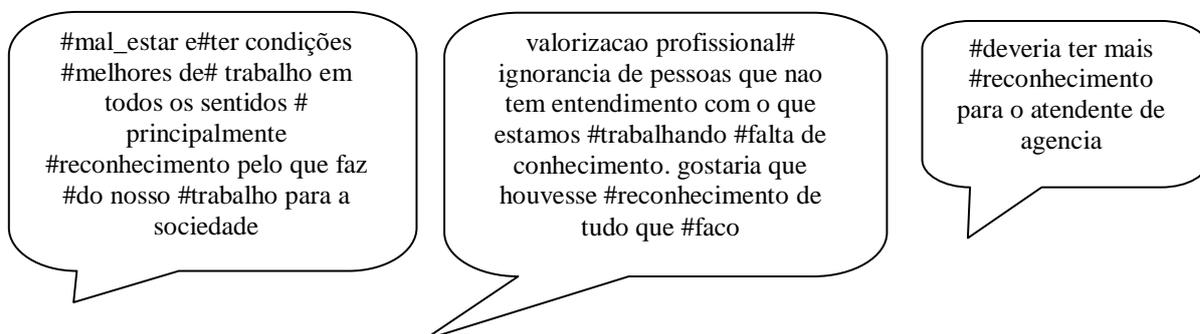
Conforme disponibilizado no dendograma, cada classe foi categorizada em função da representatividade com os vocábulos principais das Unidades de Contexto Elementar (UCEs). A Tabela 19 apresenta o quadro correspondente à disposição das classes de palavras em detrimento das relações entre si. Os respondentes estruturaram os seus discursos, basicamente, em três temas, a saber: Reconhecimento e Crescimento Profissional, Condições de Trabalho e Poder Resolver o Problema do Contribuinte.

Tabela 19

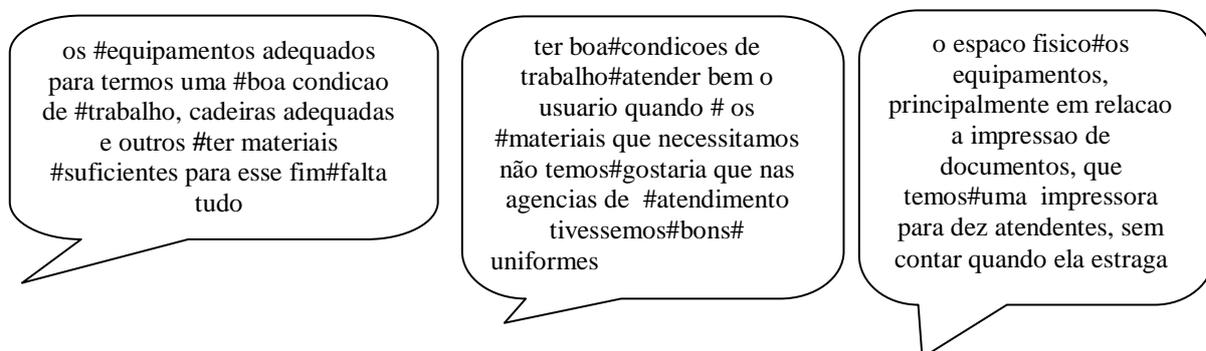


Ao contextualizar as palavras mais representativas apresentadas no relatório do Alceste, compreende-se melhor o entendimento de QVT segundo a ótica dos respondentes. As Figuras 35, 36 e 37 ilustram segmentos dos discursos agrupados aos respectivos Núcleos Temáticos

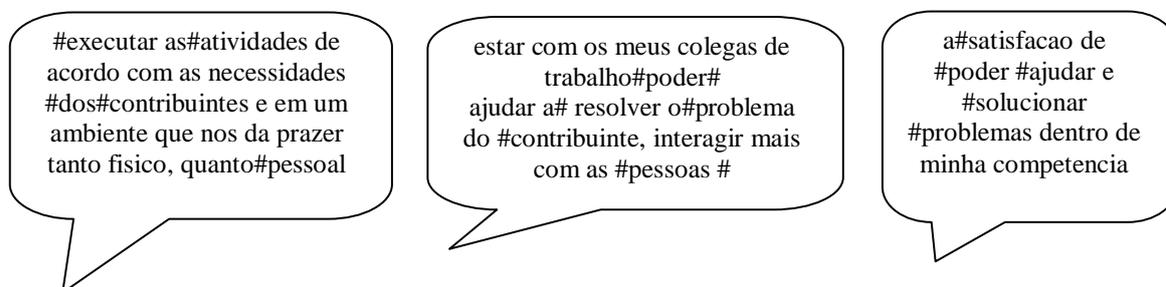
Estruturadores (NTE). Assinala-se que, de acordo com o Alceste, o símbolo # antes da palavra indica a sua relevância para o segmento de discurso.



**Figura 35.** Segmentos de discurso representativo do NTE1: Reconhecimento e Crescimento Profissional (14,10%)



**Figura 36.** Segmentos de discurso representativo do NTE2: Condições de Trabalho (26,92%)



**Figura 37.** Segmentos de discurso representativo do NTE3: Poder Resolver o Problema do Contribuinte (58,97%)

Os relatos mais significativos do grupo de UCEs do Núcleo Temático Estruturador 1 denominado Reconhecimento e Crescimento Profissional expressam as representações que os atendentes têm a respeito do que é mal-estar no trabalho. As afirmações relacionadas a

essa temática correspondem a 14,10 % do total de UCEs e associam-se ao não reconhecimento do trabalho e à pouca perspectiva de crescimento profissional. Os relatos referentes a essa temática são:

- **Reconhecimento:** os atendentes verbalizaram representações de mal-estar no trabalho referentes à ausência de reconhecimento no trabalho, ratificando os dados quantitativos do IA\_QVT. Ao verbalizar sobre a importância do atendimento ao público, eles expõem as condições precárias em que realizam suas atividades e queixam-se de que as práticas organizacionais e a gestão do trabalho não são orientadas para o reconhecimento profissional do trabalho que realizam. Os relatos reafirmam o conceito de QVT de viés preventivo, cuja premissa destaca o papel que o reconhecimento, como prática institucionalizada, pode desempenhar no sentido de promover o bem-estar do trabalhador e do coletivo de trabalho (Ferreira, 2008a). Pesquisas realizadas segundo o enfoque de QVT de viés preventivo apontam que o trabalhador vivencia sentimento de mal-estar intenso quando a dedicação e o esforço no trabalho não são reconhecidos (Lima, 2008; Antloga 2009; Ferreira *et al*, 2009d; Feitosa, 2010; Branquinho, 2010).
- **Crescimento Profissional:** os atendentes relatam as escassas oportunidades para serem aproveitados em outros órgãos da prefeitura, aspecto que constitui um fator que agrega sofrimento ao trabalho e reforça a mensagem de não reconhecimento e desvalorização por parte da instituição.

A análise das UCEs do Núcleo Temático Estruturador 2 Condições de Trabalho representa 26,92% do total de UCEs e as afirmações relacionadas a essa temática expressam os aspectos referentes ao ambiente de trabalho e à inadequação das condições de trabalho e refletem o desinteresse da gestão organizacional pela promoção do bem-estar dos atendentes.

As abordagens referentes a essa temática são:

- **Condições de trabalho:** a verbalização dos atendentes denuncia as precárias condições de trabalho nas AAPs e, em especial, ao que se refere aos equipamentos, ao material de consumo e ao mobiliário, relatados como inadequados para o exercício da atividade de atendimento. As falas representativas desse discurso encontram suporte no enfoque da Ergonomia da Atividade, ao asseverar que as condições físicas, instrumentais e materiais influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física do trabalhador (Ferreira & Mendes, 2001; Prado, 2006; Ferreira, 2009a; Ferreira, Guimarães & Almeida, 2010), o desempenho no trabalho (Alves Jr, 2005), e quando bem estruturadas, podem contribuir para o bem-estar, a eficiência e a eficácia no trabalho (Lima, 2008; Ferreira, 2008a; Ferreira & Seidl, 2009; Antloga, 2009). Os atendentes verbalizam que as precárias condições de trabalho nas AAPs colaboram para um atendimento deficitário, aumentam os conflitos com os cidadãos-contribuintes e colegas de trabalho e potencializam riscos de adoecimento. Os participantes relataram dor de cabeça, dores nos braços e coluna, mau-humor, desânimo e desmotivação. Tais aspectos dialogam com a premissa de que as contradições existentes no contexto de produção podem acarretar em aumento de exigências ao trabalhador e mal-estar no trabalho (Ferreira & Mendes, 2003, Veras & Ferreira, 2006; Prado, 2006; Almeida, 2007).
- **Comunicação:** os atendentes queixam-se das dificuldades em relação aos processos de comunicação e informação que pautam o cotidiano de trabalho nas AAPs. Assinalam a inexistência de reuniões para informar sobre atualizações de procedimentos e alterações nas legislações referentes aos serviços ofertados, da inexistência de cursos (específicos da área de atendimento) voltados para o aprimoramento profissional e da ausência de uma política de capacitação profissional. Segundo Prado (2006) no serviço de atendimento ao público é imprescindível os treinamentos de atualização das

legislações pertinentes aos serviços demandados, pois as legislações estão em permanente modificação, implicando em novas regras e procedimentos, que, quando desconhecidas pelos atendentes comprometem seriamente o atendimento ao cidadão. As queixas dos atendentes de não atualização dos procedimentos coadunam com esses apontamentos. Nesse sentido, **como promover** o atendimento e a orientação relativos a *todos os serviços prestados pela prefeitura* (conforme consta do decreto que descreve as finalidades das AAPs) **sem promover**, por exemplo, a atualização (que a rigor deveria ser constante) dos atendentes quanto às alterações nas regras e nos procedimentos relacionados a esses serviços? Conforme verbaliza uma atendente “*em nove anos de prefeitura nunca recebi uma visita de um órgão para comunicar sequer uma alteração*”. Recorrendo à literatura, a falta de informações essenciais para a execução da atividade agrega complexidade ao serviço (Veras & Ferreira, 2006; Prado, 2006) uma vez que as atividades dos atendentes nas AAPs são essencialmente de tratamento de informação e comunicação (aspectos apontados pelos atendentes como em situação de alerta na parte quantitativa do IA\_QVT), fatores determinantes do desempenho deles (Alves Jr, 2005). Acrescenta-se ainda peculiaridade da natureza do atendimento presencial, que impõe a presença física do usuário, aspecto que exige custo afetivo e demanda treinamentos que contemplem a temática de lidar com situações de conflito. A exemplo do que preconiza a Ergonomia da Atividade, o prescrito não dá conta da atividade real (Guérin *et al.*, 2001).

- Abandono da prefeitura: conforme os atendentes as condições precárias de trabalho, o insuficiente suporte organizacional, o escasso (ou praticamente inexistente) investimento na capacitação profissional e as inócuas práticas de reconhecimento do trabalho são percebidos como abandono, tal qual aludido no título dessa tese, por parte da prefeitura, em proporcionar um ambiente de trabalho que busque o bem-estar dos

atendentes. Aspectos evidenciados na parte quantitativa do IA\_QVT. Segundo os participantes, a preocupação da prefeitura reside predominantemente na cobrança e no pagamento de tributos, desconsiderando em quais condições isso ocorre. Essa constatação traz à tona uma organização do trabalho que sugere não priorizar os interesses dos trabalhadores, e tampouco dos cidadãos-contribuintes. O foco orienta-se pela produtividade em termos de quantidade de atendimentos explicitada na verbalização de um atendente *“Só querem arrecadar, não pensam nem um pouco no funcionário”*. Infere-se que a organização do trabalho prioriza a arrecadação tributária, e nesse sentido, vigora nas AAPs um tipo de fordismo arrecadatório. Compatibilizar o bem-estar dos atendentes com eficiência e eficácia organizacional tal qual preconiza a QVT de viés preventivo parece ser o desafio para as AAPs.

O núcleo Temático Estruturador 3 Poder Resolver o Problema do Contribuinte foi o mais representativo do discurso dos atendentes e refere-se à identificação dos atendentes com a atividade de atendimento ao público e à satisfação de poder resolver o problema do cidadão-contribuinte, desenvolvendo um trabalho com qualidade. Sob a ótica dos atendentes, o conceito de QVT associa-se a poder resolver o problema do contribuinte e a satisfação que daí advém, ao mesmo tempo evidencia a linha tênue de uma relação ambivalente que permeia a interação com o cidadão-contribuinte.

- Poder resolver o problema do contribuinte: os participantes verbalizaram a importância do sentido do trabalho como fonte de bem-estar no trabalho. O discurso coletivo refere-se a poder ajudar, resolver, solucionar o problema do contribuinte como elemento produtor de bem-estar. Verbalizam que quando conseguem resolver o problema do contribuinte vivenciam sentimentos de bem-estar e satisfação, pois percebem a utilidade social do serviço que realizam para a população do município. A , item cuja avaliação positiva destacou-se entre os demais itens da

parte quantitativa do IA\_QVT corroborando os achados de Ferreira e Mendes (2003) que assinalam que as vivências positivas dos trabalhadores aparecem quando os trabalhadores percebem que realizam uma tarefa significativa e importante para a organização e para a sociedade. Por outro lado, os atendentes também expuseram diversos indicadores críticos vivenciados no contexto de trabalho que obstaculizam o atendimento, isto é, a resolução do problema do contribuinte. Do ponto de vista da Ergonomia da Atividade, além do saber fazer para se garantir o bem-estar no trabalho, é fundamental o poder fazer que requer condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho adequadas, que possibilitem atingir os objetivos almejados (Ferreira & Mendes, 2003; Ferreira, 2006c). Tais dimensões podem facilitar ou dificultar a interação atendente/cidadão-contribuinte (Ferreira, 2002). Segundo os atendentes, o descomprometimento da gestão organizacional transfere para eles a responsabilidade de lidar com situações que não dependem deles e não foram por eles construídas, aspectos que corroboram para a culpabilização dos servidores públicos tal como verificado nos estudos de Spilki e Tittoni (2005).

- Relações socioprofissionais: as relações socioprofissionais estabelecidas nas AAPs são fonte de bem-estar no trabalho ratificando os dados evidenciados pela parte quantitativa do IA\_QVT. A boa relação entre os atendentes prevalece nas suas verbalizações e os aspectos que valorizam são a satisfação em compartilhar as experiências e *expertises* e as amizades de anos de trabalho. Todavia, apontam alguns elementos do contexto de trabalho que potencializam conflitos entre eles: diferenças salariais entre os atendentes comissionados e concursados; ausência de gratificação de função para os atendentes comissionados; ausência de formalização na comunicação que resulta em informações muitas vezes desconstruídas potencializando

desentendimentos; suporte organizacional precário contribuindo para conflitos entre os atendentes e entre eles e os cidadãos-contribuintes.

No conjunto os três NTEs reconhecimento e crescimento profissional, condições de trabalho e poder resolver o problema do contribuinte configuram sob a ótica dos atendentes a percepção de QVT e tem suporte na abordagem de QVT de viés preventivo que dá sustentação a esse estudo.

O discurso dos atendentes se inscreve predominantemente dentro de uma perspectiva das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, dimensões estratégicas para uma QVT, de natureza preventiva, que busca assim como preconiza o conceito, a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício de cidadania organizacional nos contextos de trabalho (Ferreira, 2008).

Os resultados obtidos pelas questões abertas do IA\_QVT confirmaram e refinam os resultados encontrados na parte quantitativa, possibilitando compreender as representações de bem-estar e mal-estar no trabalho para os atendentes. As contradições existentes nas AAPs que obstaculizam e desafiam os atendentes traçam o perfil do Custo Humano do Trabalho (CHT), assim, a próxima seção indaga: como se caracteriza o CHT dos atendentes?

### **5.3. Custo Humano do Trabalho dos Atendentes Municipais**

Para responder a questão de pesquisa *Quais são as configurações do CHT dos atendentes no contexto investigado?* utilizamos para a coleta de dados a Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) proposta por Ferreira e Mendes (2003), cujo detalhamento psicométrico foi apresentado no capítulo anterior. Essa escala tem forte lastro em estudos cujo objeto de investigação centra-se em situações de atendimento, sendo adotada nos estudos de Prado (2006), Diniz (2006) e Almeida (2007) com atendentes públicos presenciais e no de Veras e Ferreira (2006) com teleatendentes; além de outros estudos, que tiveram como

contexto organizações públicas e outras categorias profissionais, tais como os de Lima (2008) com servidores de uma instituição do poder Legislativo do DF, Carneiro e Ferreira (2007) e Alves Jr (2005). Tais evidências ilustram a pertinência dessa escala em avaliar o CHT em contextos de atendimento ao público em órgãos governamentais.

Conforme abordado no capítulo 3, o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) integra três dimensões interdependentes: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais de trabalho. Assim à luz da teoria as contradições presentes no cotidiano de trabalho nas AAPs exigem dos atendentes dispêndios em termos físico, cognitivo e afetivo, que se configuram como obstáculos e ou desafios a serem superados pelos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003; Veras & Ferreira, 2006; Ferreira, 2008c).

As tabelas com os resultados quantitativos da ECHT foram estruturadas e agrupadas em três categorias segundo a média das respostas: baixa exigência – equivalendo a 1 à 2,4 da escala; moderada exigência – equivalendo a 2,5 à 3,5; e, alta exigência – correspondendo a 3,6 à 5. Salienta-se que para a análise da ECHT quanto mais altas as médias, mais críticos são os problemas relacionados ao Custo Humano do Trabalho, isto é, mais elevados são as exigências relacionadas àquele custo.

Assim, como se caracteriza o CHT dos atendentes nas suas exigências cognitivas, afetivas e físicas? Os resultados das análises estatísticas descritivas da ECHT são ilustrados na Tabela 20.

Tabela 20

**Média, Moda e Desvio Padrão dos Fatores que Compõem a ECHT**

<b>CUSTO</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Mod</b>	<b>DP</b>	<b>Baixa exigência (%)</b>	<b>Moderada exigência (%)</b>	<b>Alta exigência (%)</b>
<b>Cognitivo</b>	84	3,36	4	0,83	11,9	44,5	43,6
<b>Afetivo</b>	81	2,89	3	0,96	34,60	37,00	28,40
<b>Físico</b>	83	2,28	2	0,84	66,3	24,10	9,6

O que pode significar a configuração apresentada na Tabela 20, ou seja, um custo cognitivo e afetivo moderado e um custo físico baixo para os atendentes públicos municipais? Os resultados do IA\_QVT constituem um bom começo para iniciarmos a resposta dessa indagação, pois descortinam, por detrás dos guichês, importantes pistas das exigências do trabalho dos atendentes. Retomamos os principais elementos destacados pelo IA\_QVT.

- Globalmente a QVT sob a ótica dos atendentes no contexto investigado, encontra-se em Estado de Alerta, resultado mediano, indicador de situação-limite nas AAPs evidenciando elementos do contexto de trabalho que apontam para a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.
- Os atendentes avaliaram como fatores mais críticos a Organização do Trabalho, o Reconhecimento e Crescimento Profissional e as Condições de Trabalho. Especificamente, os atendentes pontuaram como fonte de mal-estar no trabalho os aspectos que obstaculizam resolver o problema do cidadão-contribuinte, a ausência de práticas de reconhecimento, a pouca perspectiva de crescimento profissional, a forte cobrança por resultados, as tarefas repetitivas, a gestão descomprometida com o bem-estar dos atendentes, o incipiente planejamento e a pouca participação dos atendentes, a precarização dos instrumentos e equipamentos de trabalho, a insuficiência de material de consumo e a inadequação do mobiliário existente com a atividade de atendimento. Por sua vez, os fatores considerados mais positivos pelos participantes foram as Relações Socioprofissionais e o Elo Trabalho-Vida Social, e apontaram como fonte de bem-estar no trabalho: o relacionamento harmonioso e cooperativo com os colegas e chefias, a identificação com o trabalho e a utilidade do trabalho que desenvolvem para a sociedade.

Quais são as implicações desses resultados para o CHT? Conforme assinalado, globalmente o IA\_QVT indicou uma situação-limite configurando um estado de alerta nas AAPs, especialmente quanto aos fatores organização do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e condições de trabalho, o que pode explicar, em parte, o custo humano do trabalho percebido predominantemente em termos cognitivo e afetivo. Tais custos foram avaliados como moderados (Tabela 20) e o custo cognitivo tendendo a um valor alto visto que a média foi 3,36, o que nos instiga a complementar esse panorama geral, pois quando os itens são pormenorizados, tem-se a impressão de que os atendentes deparam com muitas dificuldades cognitivas e afetivas no contexto de trabalho. Para uma melhor compreensão desse argumento detalha-se a seguir as médias referentes a cada custo.

#### a) Custo Cognitivo

O custo cognitivo caracteriza-se pelas exigências cognitivas impostas aos trabalhadores pelas especificidades do contexto de trabalho, em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, da forma de aprendizagem necessária, de resolução de problemas e de tomada de decisão no trabalho. Em relação aos itens as Tabelas 21 e 22 mostram especificamente as exigências na percepção dos atendentes.

Tabela 21

##### Itens de Alta Exigência do Fator Custo Cognitivo

Item	N	M	DP
Usar a memória	92	4,22	1,01
Ter concentração mental	90	4,19	1,16
Usar a visão de forma contínua	91	4,18	1,30
Ter que resolver problemas	91	4	1,0
Ser obrigado a lidar com imprevistos	91	3,98	1,13
Fazer esforço mental	91	3,95	1,29
Ter custo mental	90	3,70	1,35

Tabela 22

##### Itens de Moderada Exigência do Fator Custo Cognitivo

Item	N	M	DP
Fazer previsão de acontecimentos	91	2,82	1,17
Desenvolver macetes	92	2,72	1,34

Conforme a Tabela 21, os atendentes são altamente exigidos quanto a usar a memória , ter concentração mental , usar a visão de forma contínua , ter que resolver problemas , ser obrigado a lidar com imprevistos , fazer esforço mental e ter custo mental , aspectos que ratificam que a natureza do serviço de atendimento ao público demanda elevado custo cognitivo. A Tabela 22 evidencia um resultado de moderada exigência quanto a desenvolver macetes e fazer previsões de acontecimentos .

Do ponto de vista do custo cognitivo, o cenário vislumbrado pelos resultados aponta alta e moderada exigência, não sendo percebidos pelos atendentes, aspectos do contexto de trabalho que impõem baixa exigência cognitiva. Tem-se, portanto, um cenário preocupante que estabelece nítida articulação com os achados do IA\_QVT, em especial, com os fatores condições de trabalho e organização do trabalho.

A literatura em Ergonomia da Atividade fornece importantes contribuições para o entendimento das exigências cognitivas apontadas pelos atendentes. Estudos conduzidos em contextos de atendimento ao público evidenciam que a atividade de atendimento requer uso mais intenso das habilidades mentais, ao exigir que o atendente opere com sistemas informatizados, regra geral, pouco adequados para a atividade, lide com atualizações constantes de legislações e ainda, ao estabelecer contato face a face com o cidadão-usuário, mobilize conteúdos emocionais para lidar com a diversidade do humor e os variados perfis desses atores sociais (Ferreira & Mendes, 2001, 2003; Alves Jr, 2005; Prado, 2006; Almeida, 2007).

As múltiplas demandas apresentadas pelos cidadãos-contribuintes nas AAPs em contraste com as condições de trabalho precárias, com a escassez de cursos de capacitação e a pouca e muitas vezes defasada informação sobre as alterações dos procedimentos e legislações, parecem impor aos atendentes exigências cognitivas aumentando o esforço do uso da memória e da concentração mental. Tais dados confirmam as ponderações de Ferreira &

Mendes (2001), para quem a complexidade da tarefa, unida à falta de informação impõe aos atendentes exigências cognitivas, aumentando o esforço de tratamento das informações.

Em um contexto com as características tais quais até aqui detalhadas, é de se supor que os atendentes desenvolvam macetes para lidar com as contradições, aspecto que confirma o uso de estratégias para lidar com uma atividade que exige custo cognitivo. Esse resultado, embora não elevado, era o de se esperar e está na direção da abordagem de serviço de atendimento ao público desenvolvida por estudiosos da ergonomia da atividade (Ferreira & Mendes, 2003; Aragão, 2004; Veras, 2006).

O item ser obrigado a lidar com imprevistos foi avaliado com elevada exigência, o que não nos intrigou tendo em vista os indicadores críticos evidenciados no fator condições de trabalho e nos dados revelados na parte qualitativa do IA\_QVT e na AET (impressoras que estragam com frequência, quedas de energia e que inviabilizam o uso tanto dos computadores quanto da impressora, material de consumo insuficiente) indicadores que configuram situações de imprevisibilidade, especialmente, quanto às reações dos cidadãos-contribuintes e o mais agravante, são assinalados com uma criticidade que se arrasta há anos nas AAPs.

Um outro ponto que chama a atenção é a elevada exigência constatada nos itens da Tabela 21 contrastando com um discurso simplificador da atividade de atendimento ao público. Pelo exposto nota-se que essa atividade requer do atendente o uso intensivo de habilidades mentais, sendo o atendimento uma atividade caracterizada pela variabilidade de solicitações e pelo número elevado de situações que exigem constantemente do atendente vigilância relacionada ao processo de busca de informações, saber lidar com atualizações constantes das legislações pertinentes à atividade, operar com sistemas informatizados, além é claro, ao estabelecer contato com o cidadão-contribuinte, saiba mobilizar conteúdos emocionais para lidar com a diversidade de humor e do perfil desses atores sociais. Aspectos que demandam custo cognitivo e conforme será exposto afetivo também. Portanto, tais fatos

não correspondem às conceituações simplificadoras que norteiam essa atividade, tal qual aludido nos nomes das unidades de atendimento ao público mencionada no capítulo 2.

Como já mencionado no quadro teórico é desconhecido até o momento investigação sobre CHT realizada em contextos municipais, todavia, os estudos realizados em órgãos governamentais das esferas federal e estadual podem, de maneira geral, ajudar-nos a compreender a criticidade evidenciada nesse fator. Os achados provenientes dessas pesquisas apontaram para o custo cognitivo como uma dimensão de elevada exigência do Custo Humano do Trabalho, e atestam que os itens concentração mental, uso intensivo da visão, resolução de problemas e ter que lidar com imprevistos foram os mais exigidos dos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003; Diniz, 2006; Carneiro & Ferreira, 2007; Oliveira, Ferreira, Vargas e Ferreira, 2007; Lima, 2008; Almeida, 2007). Segundo Lima (2008) tais evidências podem sugerir uma característica comum aos trabalhos desenvolvidos em órgãos públicos no Brasil: a alta exigência em termos cognitivos, ligada à falta de cuidados voltados para os aspectos intangíveis do serviço público contribuem para as vivências de mal-estar no trabalho e, acrescenta-se ainda conforme nossos dados, implicações para a QVT.

Nossos achados confirmam os apontamentos de Ferreira (2000) e de alguns pesquisadores do *ErgoPublic* que assinalam que a situação de atendimento é a ocasião em que se manifestam os problemas e as dificuldades, cujas raízes estão em outras instâncias ou momentos (Menezes, 2003; Prado, 2006; Almeida, 2007), e englobam as condições, a organização e as relações socioprofissionais, dimensões imprescindíveis para conhecer o contexto de trabalho e compreender como se configura a QVT sob a ótica dos atendentes.

Assim, as especificidades do contexto de trabalho sinalizam para situações que podem estar potencializando as vivências de mal-estar no trabalho apontadas pelos atendentes. Pelo exposto, a QVT nas AAPs em consonância com a abordagem preventiva de Ferreira (2008a) torna-se uma necessidade real e urgente.

## b) Custo Afetivo

O custo afetivo é definido como o dispêndio emocional, sob forma de reações afetivas, sentimentos e estados de humor. Globalmente os resultados delineiam traços marcantes nesse fator conforme apresentados nas Tabelas 23, 24 e 25.

Tabela 23

### Itens de Alta Exigência do Fator Custo Afetivo

Item	N	M	DP
Ter controle das emoções	91	3,85	1,29
Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	91	3,80	1,42
Ser obrigado a ter bom humor	92	3,80	1,32
Ser obrigado a cuidar da aparência física	91	3,58	1,35
Ser bonzinho com os outros	91	3,58	1,33

Tabela 24

### Itens de Moderada Exigência do Fator Custo Afetivo

Item	N	M	DP
Disfarçar sentimentos	91	3,51	1,40
Ter custo emocional	91	3,44	1,31
Ser obrigado a sorrir	92	3,36	1,50
Ter que lidar com ordens contraditórias	90	3,24	1,29
Transgredir valores éticos	90	2,72	1,49
Ser submetido a constrangimentos	92	2,68	1,42

Tabela 25

### Itens de Baixa Exigência do Fator Custo Afetivo

Item	N	M	DP
Ser obrigado a elogiar as pessoas	89	2,33	1,33

Os itens que compõe a Tabela 23 evidenciam que os atendentes são altamente exigidos em termos de controle das emoções, serem obrigados a lidar com a agressividade dos outros, ser obrigado a cuidar da aparência física e ainda ser bonzinho com os outros. Resultados que confirmam os achados da literatura que revelam a demanda afetiva do trabalho de atendimento ao público (Dias, Lima & Dias, 2007) predominantemente em razão de lidar com o humor e diferentes perfis de usuários (cidadãos-contribuintes) dos serviços de atendimento (Ferreira & Mendes, 2003; Aragão, 2004; Alves Jr, 2005; Prado, 2006; Veras & Ferreira, 2006; Mendes, Vieira & Morrone, 2009).

A literatura em atendimento ao público assinala que o contato constante com diferentes pessoas (usuários) implica em mobilizar capacidade de escuta e comunicação, visando compensar as diferenças culturais e intelectuais entre os usuários, aspectos que contribuem para uma elevada exigência do custo cognitivo, conforme evidenciado no fator anterior. A capacidade de reverter as manifestações agressivas demonstradas pelos usuários insatisfeitos ou pouco informados (Vilela & Assunção, 2007) também é uma exigência presente no serviço de atendimento ao público (Palácios, Duarte & Câmara, 2002) especialmente no presencial.

Os desentendimentos verbais entre os atendentes e os cidadãos-contribuintes foram apontados nas entrevistas como frequentes. Uma atendente relatou o medo que ela sente ao sair da AAP em dia de embates com cidadãos-contribuintes, assinalou a vulnerabilidade dos guichês de atendimento que deixam os atendentes mais baixos do que os cidadãos, assim, segundo ela *o atendente fica mais baixo que o contribuinte e na hora da desavença eles podem lançar alguma coisa em você e você fica desprotegido, fica mais fácil para o contribuinte te agredir*". Segundo Ferreira, Almeida e Guimarães (2010) atuar em contato com o público em situação de atendimento face-a-face torna o trabalhador mais suscetível à violência. A elevada exigência em relação a lidar com a agressividade do usuário ratifica uma lastimável evidência verificada em outros estudos que alertam quanto à agressividade verbal presente no relacionamento atendente-usuário (Palácios, Duarte & Câmara, 2002; Ferreira, 2002; Alves Jr, 2005; Prado, 2006; Almeida, 2007).

Disfarçar os sentimentos item apontado com moderada exigência, tem suporte na literatura ao assinalar que nas atividades consideradas de alto custo emocional, denominadas por alguns autores de trabalho emocional (Vilela & Assunção, 2007) tais como as de atendimento ao público, a tensão entre emoções sentidas e simuladas pode acarretar conforme as autoras conseqüências negativas que comprometem severamente o bem-estar dos trabalhadores (Bonfim & Gondim, 2010).

### c) Custo Físico

O custo físico diz respeito ao custo corporal imposto aos trabalhadores em função das características do contexto de trabalho. As exigências desse custo emergem de forma mais tímida se comparadas aos resultados dos outros dois fatores. Todavia, esta dimensão apresenta médias com elevado grau de exigência (Tabela 26), seguida de moderada exigência (Tabela 27) e baixa exigência (Tabela 28).

Tabela 26

#### Itens de Alta Exigência do Fator Custo Físico

Item	N	M	DP
Usar as mãos de forma repetida	92	4,41	1,08
Usar os braços de forma contínua	89	3,89	1,38

Tabela 27

#### Itens de Moderada Exigência do Fator Custo Físico

Item	N	M	DP
Ficar em posição curvada	92	3,36	1,45
Caminhar	91	2,82	1,30
Usar as pernas de forma contínua	92	2,99	1,47

Tabela 28

#### Itens de Baixa Exigência do Fator Custo Físico

Item	N	M	DP
Fazer esforço físico	92	2,37	1,37
Usar a força física	92	2,01	1,35
Ser obrigado a ficar de pé	91	2,03	1,17
Ter que manusear objetos pesados	90	1,98	1,21
Subir e descer escadas	89	1,43	0,86

Usar as mãos de forma repetida e Usar os braços de forma contínua são os itens mais exigidos desse fator (Tabela 26), seguidos de ficar em posição curvada, caminhar e usar as pernas de forma contínua assinalados com moderada exigência (Tabela 27).

O item "subir e descer escadas" foi o menos demandado em razão das AAPs não possuírem degraus, e raramente são usadas escadas móveis. Os demais itens de natureza física foram analisados com o custo baixo (Tabela 28), uma vez que a maioria dos atendentes não utiliza a força física e não manuseia objetos pesados e nem é obrigada a ficar em pé. Na maior parte da jornada os atendentes estão assentados, mesmo que confinados em cadeiras

inadequadas e prejudiciais à saúde. Acrescenta-se ainda que atividade de atendimento ao público exige que o atendente utilize o computador quase que permanentemente, o que requer um guichê de atendimento adequado para a sua atividade. No entanto, os atendentes apontam problemas relacionados ao mobiliário existente nas AAPs, e o que se verifica é o oposto do que a atividade exige, ou seja, um local que foi concebido sem levar em consideração a atividade dos atendentes, uma vez que os registros físico-ambientais efetuados na etapa da AET, demonstraram que os guichês são inapropriados.

No caso dos nossos resultados, embora globalmente o custo físico foi o menos demandado dos atendentes, se analisarmos os itens específicos de elevada e moderada exigência apontados nas Tabelas 26 e 27 à luz dos dados do IA\_QVT pode-se inferir que as condições de trabalho nas AAPs impõem custo físico e comprometem o bem-estar dos trabalhadores.

Para completar essas análises, a seguir, serão apresentados resultados obtidos com a aplicação do teste de correlação para verificação do nível de significância (ou valor-p) dos fatores das escalas utilizadas.

#### **5.4. Correlações entre os fatores do Inventário IA\_QVT e da Escala do CHT**

Com a finalidade de investigar as relações existentes entre os fatores do IA\_QVT e a ECHT foram efetuadas análises estatísticas utilizando-se o coeficiente  $r$  de Pearson, e calculado uma matriz de correlação. Para tanto, calculou-se as médias dos fatores organização do trabalho, condições do trabalho, relações socioprofissionais do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, elo trabalho - vida social, custo cognitivo, custo afetivo e custo físico. O resultado é apresentado na Tabela 29 e os coeficientes de correlação significativos são comentados em seguida.

Tabela 29

## Análise de correlações de fatores do IA\_QVT e da ECHT

		Condições Trabalho	Organiza. Trabalho	Relações Socioprof. Trabalho	Reconhec. Cresc. Profissio.	Elo Trabalho Vida Social	Custo Cognitivo	Custo Afetivo	Custo Físico
Condições Trabalho	Pearson	1							
	Sig.								
	N	88							
Organização Trabalho	Pearson	0,097	1						
	Sig.	0,385							
	N	83	91						
Relações Socioprof. Trabalho	Pearson	0,421	0,344	1					
	Sig.	0,000	0,002						
	N	75	77	83					
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Pearson	0,502	0,225	0,617	1				
	Sig.	0,000	0,047	0,000					
	N	76	79	73	85				
Elo Trabalho -Vida Social	Pearson	0,397	0,133	0,378	0,568	1			
	Sig.	0,000	0,230	0,001	0,000				
	N	82	83	76	79	90			
Custo Cognitivo	Pearson	-0,136	<b>-0,228</b>	-0,093	-0,164	0,013	1		
	Sig.	0,242	<b>0,046</b>	0,432	0,161	0,914			
	N	76	<b>77</b>	73	75	77	84		
Custo Afetivo	Pearson	-0,208	<b>-0,262</b>	<b>-0,255</b>	<b>-0,244</b>	0,021	0,684	1	
	Sig.	0,077	<b>0,024</b>	<b>0,034</b>	<b>0,042</b>	0,863	0,000		
	N	73	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	73	76	81	
Custo Físico	Pearson	-0,169	<b>-0,399</b>	-0,213	-0,205	-0,187	0,413	0,456	1
	Sig.	0,148	<b>0,000</b>	0,072	0,081	0,108	0,000	0,000	
	N	75	<b>75</b>	72	73	75	76	76	83

As análises de correlação ratificam os dados até aqui apresentados. Assim, conforme as análises de correlação entre os fatores do IA\_QVT e ECHT observou-se que existe correlação de significância estatística positiva nas relações entre os fatores: condições de trabalho com relações socioprofissionais do trabalho ( $r=0,42$ ;  $p 0,001$ ); condições de trabalho com reconhecimento e crescimento profissional ( $r=0,50$ ;  $p 0,001$ ); condições de trabalho com elo trabalho - vida social ( $r=0,40$ ;  $p 0,001$ ); organização do trabalho com relações socioprofissionais do trabalho ( $r=0,34$ ;  $p 0,005$ ); organização do trabalho com reconhecimento e crescimento profissional ( $r=0,225$ ;  $p 0,05$ ); relações socioprofissionais de trabalho com reconhecimento e crescimento profissional ( $r=0,61$ ;  $p 0,001$ ); relações

socioprofissionais do trabalho com elo trabalho - vida social ( $r=0,37$ ;  $p 0,001$ ); reconhecimento e crescimento profissional com elo trabalho - vida social ( $r=0,57$ ;  $p 0,001$ ); custo cognitivo com custo afetivo ( $r=0,68$ ;  $p 0,001$ ); custo cognitivo com custo físico ( $r=0,41$ ;  $p 0,001$ ); custo afetivo com custo físico ( $r=0,46$ ;  $p 0,001$ ).

Quanto às análises com correlação de significância estatística negativa, observa-se que existem as seguintes correlações entre os fatores: organização do trabalho com custo cognitivo ( $r=-0,23$ ;  $p 0,05$ ); organização do trabalho com custo afetivo ( $r=-0,26$ ;  $p 0,05$ ); organização do trabalho com custo físico ( $r=-0,40$ ;  $p 0,001$ ); relações socioprofissionais do trabalho com custo afetivo ( $r=-0,255$ ;  $p 0,05$ ); reconhecimento e crescimento profissional com custo afetivo ( $r=-0,24$ ;  $p 0,05$ ).

Os resultados do IA\_QVT indicaram que a organização do trabalho, o reconhecimento e crescimento profissional e as condições de trabalho nas AAPs são fatores que segundo os atendentes co-existem bem-estar e mal-estar no trabalho, cujos indicadores de criticidade ficaram evidenciados na falta de reconhecimento e de perspectivas de crescimento profissional dos atendentes, na forte cobrança por resultados, na repetitividade das tarefas, na gestão organizacional negligente, na precarização dos instrumentos e equipamentos de trabalho, na insuficiência de material de consumo e inadequação do mobiliário existente com a atividade de atendimento.

Segundo as análises estatísticas a organização do trabalho foi o fator que apresentou o maior número de correlações significativas com os fatores que compõem o Custo Humano do Trabalho. Portanto, a cobrança de prazos e de resultados, as tarefas repetitivas, a gestão do trabalho descomprometida apresentam relações significativas com as exigências cognitivas, afetivas e físicas. Tais resultados sinalizam que a organização do trabalho quando produtora de mal-estar no trabalho associa-se ao custo humano do trabalho.

Conforme o trajeto metodológico por nós adotado a Análise Ergonômica do Trabalho, ou etapa Microdiagnóstico, constitui peça-chave para complementar a avaliação dos indicadores críticos evidenciados na primeira etapa do estudo, seção apresentada a seguir.

### **5.5. A AET ou etapa Microdiagnóstico: o “Zoom in” nos fatores da QVT sob a Ótica dos Atendentes**

O IA\_QVT evidenciou aspectos críticos relacionados à organização do trabalho, ao reconhecimento e crescimentos profissional e às condições de trabalho, os quais, no conjunto, contribuem para o mal-estar no trabalho e geram implicações significativas para o CHT dos atendentes. Tais aspectos serão nessa seção aprofundados seguindo a proposta de *zoom in* da Ergonomia da Atividade. Para tanto, realizou-se entrevistas semi-estruturadas, medidas físico-ambientais, registros fotográficos e observações sistemáticas em uma das seis AAPs mantendo coerência com o nosso trajeto metodológico.

Assim, conforme evidenciado no capítulo 4, a AAP E foi a agência escolhida para a etapa Microdiagnóstico. Apresentamos, primeiramente, uma breve, porém detalhada descrição do espaço físico da AAP E, com o objetivo de agregar identidade ao contexto investigado, estabelecer uma certa feição apresentando suas características descritivas e compreender alguns itens apontados no IA\_QVT que veiculam a mensagem de coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.

#### **5.5.1. A AAP “E”: descrição do Espaço Físico**

A AAP E localiza-se ao lado da Agência Municipal de Trânsito, em um prédio construído na década de 1980, relativamente novo, porém muito mal conservado. O saguão em que ocorrem os atendimentos é amplo, mede em torno de 1000m<sup>2</sup> o que favorece uma boa circulação, tanto para o atendente quanto para o cidadão-contribuinte. Nesse mesmo espaço, além dos guichês de atendimento co-habitam uma unidade do Detran Estadual, um posto da Caixa Econômica Federal e um caixa eletrônico do Banco do Brasil. Separado desse ambiente

encontram-se a copa e os banheiros masculino e feminino, de uso exclusivo dos trabalhadores, ambientes muito mal conservados, em que a limpeza deixa a desejar.

O teto apresenta algumas partes com mofo e em dia de chuva goteja dentro da AAP. O piso é de pedra granitada, não existem faixas anti-derrapantes e, como goteja internamente, quando chove, o piso molhado torna-se escorregadio e aumenta o risco de acidentes. Segundo relato dos participantes, não é raro os atendentes e os cidadãos-contribuintes caírem e se machucarem em função dessa situação.

Estão instalados três aparelhos de ar-condicionado tamanho grande ao fundo do saguão de atendimento, e apenas um funciona. Em frente aos guichês dos atendentes estão dispostas cadeiras para os cidadãos-contribuintes, num total de 32 cadeiras, número relatado pelos atendentes como insuficiente nos dias de elevado movimento. Não existe uma recepção para um pré-atendimento, e nem atendentes volantes para auxiliarem o cidadão-contribuinte prestando esclarecimentos ou quaisquer tipos de informações. A sinalização é precária e será explorada em tópico específico. Os guichês de atendimento são em número de dez dispostos lado a lado. Internamente não existem divisórias, os armários e todos os equipamentos de trabalho dos atendentes, inclusive as documentações e os processos dos cidadãos-contribuintes, ficam expostos ao público. Nenhum dos armários tem chave o que potencializa a insegurança em relação à guarda dos processos. A gestora não tem uma sala individual ou mesmo um ambiente reservado. A sua mesa fica encostada em um canto no mesmo plano e próxima aos guichês dos atendentes. Não há um espaço que possa ser utilizado para reuniões. As Figuras 38 e 39 ilustram esses apontamentos e mostram uma visão global da agência com os guichês lado a lado (Figura 38) e o espaço interno da AAP E (Figura 39).

Visão Global



Figura 38. Visão global dos guichês de atendimento

Espaço interno



Figura 39. Espaço interno da AAP E

### 5.5.2. Vistoria Ergonômica

Os resultados (quantitativo e qualitativo) do IA\_QVT evidenciaram quanto às condições de trabalho, um conjunto de indicadores considerados pelos atendentes como fontes de mal-estar no trabalho. Para compreendê-los realizamos uma vistoria ergonômica que será detalhada a seguir.

Para a avaliação das condições físico-ambientais foram realizados dois procedimentos complementares: (1) registros fotográficos (contemplando mesas, cadeiras, armários, artefatos de trabalho, aparelhos de ar condicionado, posto de trabalho, computadores) e (2) mensuração físico-ambiental (luminância, temperatura e ruídos).

A Figura 40 ilustra as características dos guichês de atendimento (postos de trabalho) e a Figura 41 mobiliários e equipamentos de trabalho.



**Figura 40 - Características do Guichê de Atendimento**

#### Descrição

- ✓ **Mesa e Cadeira.** As mesas que compõem os guichês de atendimento não atendem a NR 17, pois não possuem ajustes que possibilitem o posicionamento e a movimentação adequada dos segmentos corporais. Elas são inadequadas para uso de computador, pois não apresentam estrutura para movimentação do teclado nem ajustes para o monitor (foto 3). Todas as cadeiras existentes na AAP E estão danificadas e os modelos utilizados são inapropriados para o serviço de atendimento ao público, pois não apresentam encosto para a cabeça e nem mecanismos de apoio para os braços e ajustes de altura (foto 1). As fotos 3 e 4 ilustram uma improvisação dos atendentes face as limitações dos guichês de trabalho. A atendente empilha documentos para servir de apoio para o punho e, sem suporte para os pés, o atendente coloca as pernas na canaleta de fiação.
- ✓ **Atendente machucada.** O mobiliário danificado e inadequado contribui para dores nas costas, nos braços e nas pernas conforme verbalizaram os atendentes. A foto 5 apresenta as costas machucadas de uma atendente que sofreu um acidente de trabalho na AAP E quando a cadeira em que se sentava desmontou.
- ✓ **Guichê de atendimento.** Os guichês de atendimento são impróprios para o serviço de atendimento ao público tanto sob a ótica do atendente quanto do cidadão-contribuinte. Sobre esse último ressalta-se: (a) o cidadão-contribuinte é obrigado a permanecer em pé em posição desconfortável uma vez que tem que curvar-se ou escorar-se no guichê para assinar documentos e ou compreender o que o atendente comunica (foto 2); (b) o atendimento não ocorre de forma reservada e discreta, ao contrário, como o guichê de atendimento assemelha-se a um balcão aberto, o cidadão-contribuinte não tem privacidade na apresentação de suas solicitações.

**Figura 41 - Armários e Equipamentos****Descrição**

- ✓ **Armários.** Os armários utilizados são inapropriados para a guarda e manuseio de processos pois são baixos e por isso impõem aos atendentes posturas inadequadas (foto 1) além de serem dotados de gavetas sem repartições para o arquivamento de processos. A maior parte dos armários está danificada, com portas empenadas e puxadores estragados ou faltando. Os armários estão lotados de processos e por isso, não comportam o quantitativo de processos gerados na AAP, os quais são guardados em estantes abertas ou em cima de uma mesa, sem proteção contra extravio e ação de agentes como umidade e poeira, aumentando assim, o risco de perda de processos e documentos. Os puxadores dos armários e gavetas são improvisados com arames ou cordas e devido ao uso contínuo ferem os dedos dos atendentes (foto 1).
- ✓ **Equipamentos.** Os atendentes apontaram no IA\_QVT que os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários, insuficientes e não atendem as exigências do trabalho. Constatou-se que os equipamentos disponibilizados na AAP E estão desgastados e estragados e também são inapropriados para as atividades de atendimento ao público. Os grampeadores e perfuradores apresentaram remendos. Uma única impressora é insuficiente para o fluxo de atendimento, e por isso mesmo ela estraga frequentemente. O aparelho de liberação de senha é preso a uma canaleta por barbante e não é um modelo apropriado para serviços de atendimento ao público, com elevado fluxo de atendimento tal qual o ofertado na AAP E. Além disso, o aparelho não tem conexão com o sistema de aviso sonoro e não discrimina o tipo de solicitação do cidadão-contribuinte e, assim como outros equipamentos encontra-se danificado, o que faz com que o cidadão-contribuinte ao puxar uma senha, o aparelho libera de duas a três que ficam inutilizadas e esparramadas pelo chão e, em consequência o atendente aciona o sinal sonoro diversas vezes inutilmente.

Os registros fotográficos atestam conforme aludido no título dessa tese, sinais de abandono que saltam aos olhos na AAP E. As análises empreendidas jogam luz às

evidências apontadas pelos atendentes na etapa Macrodiagnóstico, e, embora referindo-se a uma única AAP, muitos elementos apontados pelos atendentes foram observados em outras agências. No entanto, os aspectos por nós argumentados não se pretendem generalizáveis. O que se intenta é ilustrar como se configura em uma AAP os aspectos avaliados pelos atendentes que impactam na saúde e no bem-estar e, portanto, são comprometedores da QVT.

Conforme constatamos o mobiliário disponível para a realização das atividades na AAP investigada é inadequado, dado que ratifica os apontamentos dos atendentes no IA\_QVT. Embora não se tenha utilizado instrumentos específicos para avaliar as posturas dos atendentes, as queixas de dores de cabeça, dores nas costas, dores nos joelhos e desconfortos físicos e emocionais em função do mobiliário desgastado, estragado e inapropriado, foram evidenciados na parte qualitativa do IA\_QVT e permearam o discurso dos atendentes nas entrevistas. Na AAP E foi constatado que uma atendente está afastada do trabalho em função de Ler/Dort e dois atendentes que estão trabalhando doentes, com fortes dores nas costas e nos punhos, fazem uso constante de fortes medicamentos e de atestados médicos. Tais dados corroboram a elevada média de dias de afastamento de trabalho apontada pelos atendentes nos dados sócio demográficos.

Constatou-se ainda que os instrumentos de trabalho são em quantidade insuficiente e a maior parte encontra-se danificada, apresentam remendos e, um ponto agravante, são inapropriados para o serviço de atendimento ao público. A existência de uma única impressora dificulta o trabalho dos atendentes e, dado à criticidade de problemas por eles evidenciados, configura uma categoria-síntese nas entrevistas apresentadas mais adiante. Quanto ao material de consumo, faltam com frequência, muitos itens considerados imprescindíveis para a conclusão do atendimento. Para ilustrarmos esse aspecto consolidamos em forma de etapas o tratamento físico de um processo sem pendência (Figura 42).



**Figura 42.** Tratamento Físico do Processo (sem pendência)

As etapas evidenciadas na Figura 42 mostram o tratamento físico do processo sem pendência, isto é, sem que haja a necessidade de aguardar o cidadão-contribuinte trazer qualquer tipo de documento para incluir no processo. Conforme podemos constatar o processo só é guardado para ser encaminhado para os órgãos de destino quando o tratamento físico acima descrito é finalizado. Para tanto, constituem materiais de consumo imprescindíveis: capas de processo, pinos de colchete, grampos, tintas para carimbo, papel e *tonner* para impressora além de instrumentos tais como grameadores e carimbos. A falta de alguns desses materiais dificulta a conclusão do processo e, em muitas situações inviabiliza-o e, por conseguinte, gera atrasos no seu trâmite, além de desencadear em cascata outros problemas: acúmulo de processos; armazenamento improvisado e em locais inapropriados tendo em vista que não existem armários suficientes; riscos de perda de documentos e do próprio processo; retrabalhos para o atendente; conflitos com o cidadão-contribuinte. A

situação pode tornar-se ainda mais grave, pois muitos desses materiais são solicitados e demoram dias até chegar à AAP, gerando atrasos, que segundo um participante, podem chegar a mais de um mês.

A situação é tão crítica que muitos cidadãos-contribuintes levam de casa grampeadores, resma de papel e tintas para carimbo e doam para a agência para não ter seu atendimento não-concluído por falta de material. Essa lastimável prática também é comum entre os atendentes, que muitas vezes, na tentativa de minimizar as cobranças dos cidadãos-contribuintes e atenuar os conflitos compram com o próprio dinheiro tais materiais. Essa situação é geradora de forte mal-estar para os atendentes, e supõe-se que para os cidadãos-contribuintes também, conforme salienta um participante *“(...) Você não tem as condições físicas de trabalho adequadas. Tem hora que falta ferramenta aqui, certo. Por exemplo, capa de processo, o povo quer que o processo dele ande e não tem condições porque não pode sair sem a capa de processo. Até colchete para você colocar dentro do...do...desse processo para você furar ele é complicado também, entendeu? O processo tem que ter um andamento perfeito<sup>5</sup> e não têm devido aos materiais que estão faltando aí”*. E completa assinalando que *“colchete é uma coisa simples de ter, mas sem ele o processo não anda”*. O impedimento do caminhar do processo refere-se a recusa da maior parte dos órgãos que compõem a administração municipal em receber os processos sem a devida formalização, o que inclui entre outros aspectos a utilização da capa de processo (padronizada com o logotipo da prefeitura) adotada pela administração municipal.

Infere-se que as etapas descritas na Figura 42 podem ser consideradas quase artesanais (Ferreira, Carvalho & Sarmet, 1999) em função não só dos recursos materiais (caixas de papelão improvisadas para o armazenamento de processos, colchetes, capas de papel) e instrumentais utilizados (que podem ser compreendidos como ultrapassados tais

como os carimbos de madeira), mas também pelo processo de trabalho exigido na confecção dos processos, contrastando tanto com a avalanche de inovações tecnológicas que assola o mundo do trabalho (Cattani, 2006; Souza & Bastos, 2009), quanto com a busca, apontada na literatura, por modernização dos serviços públicos para responder às novas demandas do Estado (Angelim, 2003; Pessoa, 2007; Secchi, 2009). Todavia, ressaltamos que essas etapas contemplam apenas uma parte do trabalho dos atendentes.

Ainda sobre as implicações da falta de materiais, a Figura 43 ilustra o acúmulo e empilhamento de documentos aguardando capas de processos no decorrer de seis horas ilustrando os aspectos anteriormente descritos.



**Figura 43.** Processos acumulados no decorrer de seis horas

Em tais situações em que faltam materiais e o processo fica parado na AAP (Figura 43), é muito comum o atendente se tornar uma espécie de pára-raios afetivo (Ferreira, 2000; Freire, 2002; Dias, Lima & Dias, 2007) destinado a captar as descargas emocionais dos cidadãos-contribuintes, conforme ilustra um participante “(...) eles descarregam em você que tá dentro do balcão aí. Você é responsável por tudo, eles querem que o processo anda mas sem as ferramentas adequadas não tem condições de andar o processo dele. E quem é responsável? Você que está diante do local de trabalho”. Evidencia-se na fala do atendente o que Ferreira (2006a, p.219) assinalou quanto à gestão organizacional

---

<sup>5</sup> Os atendentes em diversos momentos utilizam a expressão *andamento perfeito dos processos* referindo-se a

explicitada no conceito de QVT, que se manifesta por meio de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho . Portanto, os aspectos até aqui apontados evidenciam a estreita relação entre gestão organizacional e do trabalho e condições de trabalho, e assinalam a transferência aos atendentes de um conjunto de responsabilidades que dependem em sua maioria de fatores estruturais, administrativos, tecnológicos e comportamentais.

O item, as tarefas repetitivas, foi o item de maior criticidade do IA\_QVT. O cotidiano de trabalho dos atendentes pode ser caracterizado por três atividades principais: (a) organização e preparação do posto de trabalho para o início da jornada; (b) atendimento aos cidadãos-contribuintes, ou seja, tratamento das demandas (múltiplas por sinal) apresentadas pelos cidadãos-contribuintes (*front-office*) e, (c) expediente interno, isto é, tratamento físico do processo e encaminhamento para os órgãos de destino (*back-office*). Etapas que são, em essência, comuns em contextos de atendimento ao público, e evidenciadas em outros estudos conduzidos com serviço de atendimento ao público presencial (Ferreira & Mendes, 2001; Ferreira, 2002; Palácios, Duarte & Camara, 2002; Prado, 2006).

As tarefas de *back-office*, embora envolvam muita responsabilidade, foram consideradas pelos atendentes como altamente repetitivas, monótonas e enfadonhas apresentadas na verbalização de um atendente “*é todo dia a mesma coisa*”, isto é, “*numerar, carimbar e autenticar todas as páginas do processo, grampear documentos, separar os processos por órgãos, guardar e encaminhar os processos para os setores de destino, atualizar histórico de processo na tela do computador e emitir guias de processo*” além de vários pormenores relativos à conferência de documentos a serem juntados. Situação agravada por outros elementos do contexto de trabalho: a pouca participação dos atendentes no planejamento do trabalho e a falta de reconhecimento institucional pelo trabalho.

---

tramitação, sem problemas, do processo pelos diversos órgãos da administração pública.

Nossos resultados confirmam os achados de outras pesquisas que apontam que as condições de trabalho inadequadas repercutem na saúde do trabalhador, aumentam o custo humano do trabalho e colocam em risco o bem-estar dos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003; Prado, 2006; Oliveira, Ferreira, Vargas & Ferreira, 2007; Lima, 2008; Antloga, 2009; Feitosa, 2010; Branquinho, 2010), e comprometem a qualidade dos serviços públicos. E assim ratifica a tese por nós defendida de adaptar o contexto de trabalho a quem nele trabalha, buscando a prevenção do mal-estar no trabalho e a promoção do bem-estar dos trabalhadores. Aspectos concernentes à QVT de viés preventivo.

### 5.5.3. Medidas Físico-ambientais

Efetuuou-se a avaliação dos riscos físicos ambientais para as seguintes variáveis: ruídos, temperatura e umidade relativa do ar e o nível de iluminância. As medidas foram realizadas no dia três de novembro de 2010 e contou com a supervisão de um técnico de segurança no trabalho, do Núcleo de Meio Ambiente e Higiene Industrial do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Os atendentes informaram que o movimento de usuários foi normal naquele dia, no horário da aferição (entre 14h30min e 16h00min). As medidas obtidas são apresentadas na Tabela 30.

Tabela 30  
Valores de Iluminância, Ruído e Temperatura

Medida	AAP “E” Dia: 03/11/2010 Período: Vespertino Hora: 14h30									
	Guichês de Atendimento									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Iluminância (Lx)	108	133	148	160	144	185	181	189	186	193
Nível de Ruído dB (A)	entre 67,0 e 68,0									
Nível de Umidade relativa do ar (%)	61,8%									
Temperatura	27,3°									

(°C)

Condições ambientais externas da agência no dia da medição: 27,0°C; 60% URelativa

Dia nublado, com chuva, agência vazia (em torno de oito cidadãos-contribuintes)

**Nota.** Legenda: Lx: lux; dB(A): decibéis na escala A; %: porcentagem; °C: graus celsius

Tendo em vista as medidas realizadas procedeu-se em seguida o cotejamento com os parâmetros estabelecidos pelas normas técnicas.

### **Avaliação do Conforto Acústico**

Os atendentes da AAP estão expostos ao ruído ambiental caracterizado pela conversação dos atendentes, entre si, e com os cidadãos-contribuintes, ou pessoas dentro do recinto, sinal sonoro do painel da senha, além de eventuais ruídos de outros órgãos ali estabelecidos. O ruído ambiental, quando elevado, pode comprometer a atenção e concentração dos atendentes durante a realização da atividade, e causar danos auditivos ou outros problemas de saúde. Nesse sentido, realizou-se as medidas de conforto acústico tiradas nos guichês de atendimento, em situações de atendimento. Conforme preconiza a NR 17, o nível aceitável para conforto acústico em um ambiente de trabalho voltado para atendimento ao público é de 60 a 65 dBA. Acima de 85 dBA assinala risco de insalubridade.

Embora na agência E os valores superaram o limite de 65 dBA, as medidas ficaram bem próximas do tolerável, o que sugere uma situação limítrofe em termos de desconforto sonoro.

### **Avaliação do Conforto visual**

A medida de iluminância foi medida com o foco da visão do atendente na mesa e não na tela do computador. No momento da medição, o ambiente tinha luz natural, pois no saguão de atendimento existem portas de vidro que proporcionam a entrada natural de luz. Quanto à iluminação artificial da AAP E , ela é provida por lâmpadas fluorescentes em número insuficiente, pois muitos soquetes encontram-se estragados.

A NBr 5.413, da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT e a Norma Regulamentadora 17, do Ministério do Trabalho- NR17 preconizam que a iluminação geral para locais de trabalho com terminais de computador esteja entre um intervalo de 300 a 750 Lux. Avaliando os valores da Tabela 30, todos os índices de conforto visual registrados estavam muito abaixo do estabelecido pelas normas e mostraram inadequados para as atividades desenvolvidas pelos atendentes. Acrescenta-se que esses valores poderiam ser ainda mais críticos, pois no dia da medição, uma atendente revelou que *“o pessoal da manutenção da prefeitura havia trocado as lâmpadas não fazia dois dias”*, ou seja, a situação anterior ao dia da medição era ainda pior.

Em alguns guichês, tais como os guichês 1, 2 e 3, os atendentes trabalham praticamente na penumbra, e tal fato agrava-se ainda mais se considerarmos outros elementos presentes na situação de trabalho, tais como a) a tela do sistema informatizado (fundo preto e letras nas cores vermelha, azul escuro e branca conforme detalhado mais adiante), b) os reflexos sobre as telas dos monitores uma vez que não contemplam protetores de tela, c) as luminárias mal posicionadas em decorrência dos pontos de iluminação serem distantes da mesa de trabalho. No conjunto esses aspectos corroboram para a propensão à fadiga visual, com conseqüências fisiológicas e operacionais, tais como a incidência de sonolência e cefaléia (Aragão, 2004) e erros de digitação e retrabalhos (Hostensky, 2004). Enfim, uma situação crítica que potencializa o aumento do CHT e coloca em risco a saúde dos atendentes, dados que ratificam a elevada exigência apontada pelos atendentes na ECHT em relação ao item usar a visão de forma contínua.

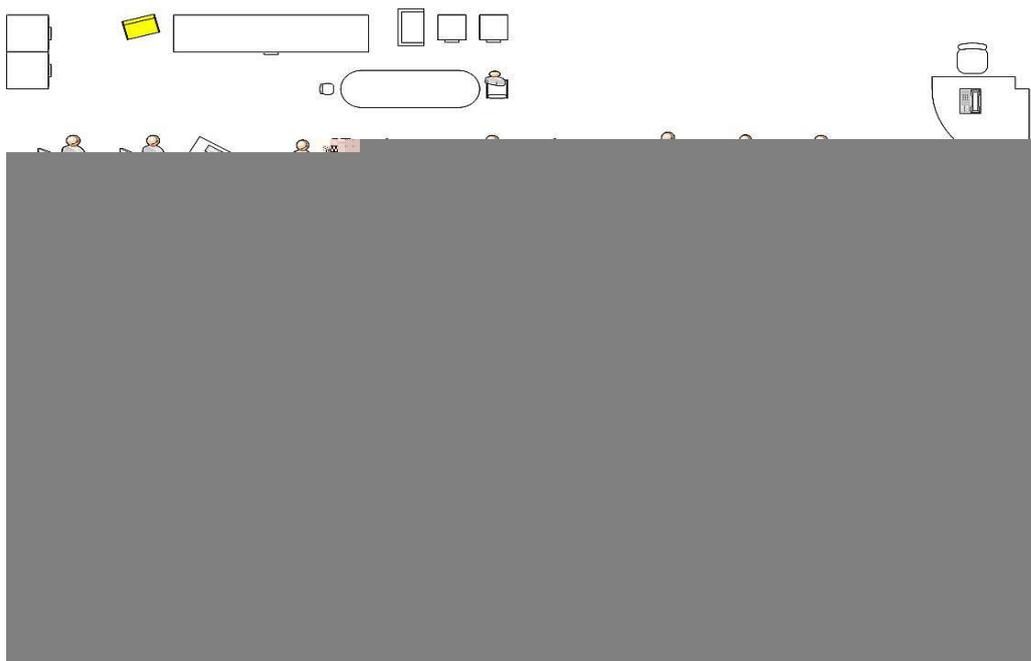
### **Temperatura e Umidade**

O ambiente térmico no dia da medição foi considerado dentro dos parâmetros da norma assinalada, todavia, tendo em vista as queixas relatadas pelos atendentes na parte qualitativa do IA\_QVT e ratificada nas entrevistas algumas considerações devem ser pontuadas.

É pertinente supor que a temperatura amena aferida no dia da medição (27°C; 61,8% Urelativa) foi demasiado influenciada pelo período chuvoso daquela época do ano, uma vez que esse clima é atípico no município A, cuja região geográfica caracteriza-se, na maior parte do ano, por intenso calor (por exemplo, dois meses antes da medição, o município A registrou a temperatura de 35°C e 15% Urelativa do ar). Conforme constatamos quando da aplicação dos instrumentos psicométricos, diversos aparelhos de ar-condicionado das AAPs encontravam-se estragados, inclusive a pesquisadora também sofreu desconforto em função da alta temperatura do local. Nesse sentido, expressões tais como calor infernal, calor intenso, agüentar o calor, calor excessivo ilustram o desconforto térmico vivenciado pelos atendentes que não se restringe a AAP E, e podem ser sintetizadas na seguinte verbalização: *“o que me causa mais mal-estar é saber o calor que vou passar aqui”*. Na literatura é consensual o entendimento de que temperaturas fora dos limites aceitáveis acarretam desconforto que podem influenciar negativamente o desempenho dos trabalhadores (Prado, 2006; Veras & Ferreira, 2006).

### **Sinalização interna**

Os registros de sinalização interna na AAP E são precários e insuficientes e as poucas indicações são marcadas por improvisações e desatualização das informações, aspectos que geram dificuldades e desconfortos, tanto para o atendente quanto para o cidadão-contribuinte. Para ilustrar nossos argumentos apresentamos de forma ampla o layout da AAP E e contemplamos aqui as análises dos dados das observações sistemáticas realizadas no guichê 1. Pela Figura 44, buscamos ilustrar os passos do cidadão-contribuinte ao entrar na AAP E e com isso apresentar em forma de crônica, alguns problemas evidenciados quanto à ausência de sinalização visual e informativa nessa agência.



**Figura 44.** Passos do cidadão na AAP E

Na ilustração da Figura 44, o cidadão-contribuinte é representado pelo boneco vermelho e assentados em frente aos computadores estão os atendentes.

*(14h17) O cidadão-contribuinte entra na AAP caminha alguns passos, para e olha para um lado e para o outro [a procura de placas que informem sobre o atendimento]. Caminha em direção ao guichê que está à sua frente (guichê 1), no qual o atendente está realizando um atendimento. O cidadão-contribuinte interrompe o atendente e pergunta como é realizado o atendimento naquela agência. O atendente [que está realizando um atendimento e no momento digitava no computador], interrompe a digitação e explica ao cidadão-contribuinte que ele deve pegar uma senha e aguardar para ser atendido. O cidadão informa que não viu o aparelho de senha e que não tinha nenhuma placa informativa. O atendente então indica com um gesto de mão o aparelho de senha [que fica ao lado da porta de entrada em um local pouco visível para quem entra na agência]. O cidadão-contribuinte olha para o local indicado pelo atendente e novamente interrompe o atendente e pergunta sobre os documentos necessários para renovar a licença de taxista. Explica que entrou na homepage da prefeitura para saber sobre os documentos necessários mas ainda ficou em dúvida. O atendente interrompe novamente a digitação, pede desculpas ao outro cidadão-contribuinte que está*

*atendendo [boneco cinza] e informa ao cidadão-contribuinte [boneco vermelho] que as informações do site muitas vezes são incompletas, que no momento não pode atendê-lo pois está atendendo outra pessoa e solicita a ele que retire sua senha e aguarde sua vez de ser atendido. O cidadão-contribuinte desloca-se até o aparelho de senha, retira sua senha e senta-se para aguardar o sinal sonoro (14h21).*

Observa-se com esse relato que a ausência de sinalizações informativas sobre os procedimentos de atendimento aliadas à inexistência de um balcão de pré-atendimento para prestar informações e tirar dúvidas (conforme exposto anteriormente), favorecem para que o cidadão-contribuinte utilize o guichê número 1 (e às vezes o número 2) como ponto quase que natural de informação. Em decorrência, contribui para a frequente interrupção do trabalho do atendente o que potencializa a ocorrência de erros, retrabalhos e incidentes, aspectos que coaduna a literatura (Ferreira & Mendes, 2001; Aragão, 2004). Situação agravada por outros fatores tais como o nível de iluminação no guichê 1 (108 Lux sendo que a legislação preconiza o mínimo de 300 Lux para ambientes tais como o dos atendentes). Dados que também somam para a irritabilidade do cidadão-contribuinte tanto daquele que está em atendimento quanto daquele que adentra a agência e sente-se perdido (desamparado ou também abandonado?) no local.

Os dados evidenciados até aqui contribuem para reduzir a qualidade dos serviços prestados pelos atendentes e constituem obstáculos para que eles possam resolver a demanda do contribuinte, e ainda, o que é igualmente agravante, tendem a transformar o atendente em um pára-raios afetivo e o cidadão-contribuinte em um barril de pólvora (Ferreira & Mendes, 2001; Almeida, 2007) prestes a explodir nos guichês, fomentando uma relação de alta tensão e potencializando, dessa forma, severos conflitos e desentendimentos entre os atendentes e os cidadãos-contribuintes. No conjunto, as condições de trabalho expostas se afastam daquilo que estabelece a legislação vigente, bem como não levam em consideração as contribuições científicas da Ergonomia da Atividade.

Nesse sentido, os resultados obtidos reforçam a tese que nasceu de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade (Ferreira, 2008a): **o paradigma de tratar o trabalhador como variável de ajuste**, desconsiderando e não promovendo mudanças importantes no contexto de trabalho, em especial nas esferas das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho. O conjunto de indicadores críticos assinalados na AAP E minam a QVT dos atendentes, uma vez que em condições de trabalho iguais as assinaladas, isto é, precárias e inadequadas, são os trabalhadores que se tornam extensíveis e ajustáveis (Abrahão & Sznelwar, 2008). No contexto das AAPs é o atendente quem tem que se adaptar aos mobiliários inadequados, a insuficiência de material de trabalho, a precariedade de equipamentos e a um ineficiente suporte organizacional. Na realidade da AAP E o paradigma da padronização (homem médio) de feição taylorista vigora, deixando os aspectos da diversidade e da variabilidade intra e interindividual em um plano secundário.

Os dados empíricos são eloquentes quanto a implementar propostas que visem minimizar e/ou remover os fatores causadores de mal-estar no trabalho considerando as três dimensões analíticas contempladas na QVT de viés preventivo, isto é, condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Conforme essa abordagem, QVT requer considerar o modelo antropocêntrico da gestão do trabalho, no qual os trabalhadores são vistos como sujeitos ativos em todo o processo, ou seja, protagonistas. A próxima seção retoma alguns dos aspectos críticos evidenciados até aqui, contextualizando-os com as representações sobre as exigências da atividade elaboradas pelos atendentes.

#### **5.5.4. Bem-estar e Mal-estar no Trabalho na Percepção dos Atendentes**

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas conforme descrito no capítulo anterior. Segundo o discurso coletivo dos atendentes foram construídas categorias-síntese as quais confirmam e elucidam diversos aspectos apontados na etapa Macrodiagnóstico e complementam as análises dos dados do IA\_QVT e da ECHT.

**Categoria-síntese**

Condições de Trabalho

**Definição**

Relatos referentes à descrição e as queixas das condições de trabalho nas AAPs. Contempla as queixas dos trabalhadores quanto à precariedade e inadequação dos mobiliários para a atividade de atendimento ao público, aos equipamentos estragados e em quantidade insuficiente e dos materiais de trabalho que faltam com frequência. Os atendentes também verbalizam os desconfortos e as dores que sentem em diversas partes do corpo em virtude de um mobiliário desgastado e inapropriado para o trabalho.

**Nº de unidades de análise**

15

***Exemplos de Verbalizações dos Atendentes***

*“É muito estranho esses guichezinhos nosso aqui, certo. Você não tem o local de você pôr as pernas de maneira alguma, as cadeiras já não oferecem as condições adequadas para você, a gente que tem um tamanho mais ou menos assim, a gente sofre porque o espaço é muito curto demais que é, muitas vezes, o sistema nosso não permite você ter condições de puxar o teclado para perto de você de maneira alguma. Quando você fica longe do terminal lá, os seus braços dá uma dor insuportável que dá. Então você tem que forçar lá, se virar com as suas pernas de baixo para você ter um respaldo nos seus braços para ficar mais ou menos tranquilo. Porque se você deixar suas pernas à vontade, os seus braços é que sofrem. É que sofre lá. É o caso daquela direção ali, eu ponho meu teclado lá na frente um pouco para eu apoiar meus braços em cima lá. Porque antigamente chega o final do ano, de janeiro a fevereiro é um fluxo maior de ITU e IPTU tudinho então, você fica nessa posição, é uma dor insuportável então você tem que chegar lá, por os braços para apoiar aqui então as suas pernas é que... sabe, quando você vai embora você tem que fazer alongamento para você chegar em sua casa. Dor nas pernas é constante, constante devido ao espaço nosso que é muito curto. As cadeiras não sobem e não abaixam de maneira alguma. Não têm encosto adequado de maneira alguma. Esses dias a menina caiu ali ó, quase furou a bacia dela por causa disso, a cadeira desmontou, e ela caiu em cima da cadeira, o maior transtorno que deu para ela”.*

*“Quando há um problema no computador, você fica de mãos atadas né. Não tem outra alternativa a não ser falar assim\_ olha aqui deu pane, podemos ligar lá na “Y” [órgão que presta serviços para a prefeitura nas questões referentes ao sistema informatizado] para ver se tem previsão de voltar. Quando fala que não tem, a gente fala assim\_ olha é bom você procurar a loja “D” ou os “vv” [unidades de atendimento integrado] que fica próximo”.*

*“O ar não funciona direito ali você chega em casa, em casa não, depois de duas horas de trabalho, você está cansado, o corpo ruim, né, então já é um fator ruim, a cadeira quando a cadeira tá ruim, você não se sente bem, abaixar ela não regula porque não sobe e nem desce porque é antiga então tem que puxar uma que é fixa. A mesa [silêncio] eu não sei se é pela altura assim mas para mim tinha que ser mais alta porque eu fico assim curvado, então a postura nossa não é adequada. A hora que eu chego em casa à tarde eu estou desse jeito assim. A postura nossa não é adequada e ultimamente é dor tudinho”.*

A fala dos entrevistados ratifica em muitos aspectos os resultados encontrados e discutidos por meio da análise dos dados do IA\_QVT. Assim, a categoria-síntese condições de trabalho confirma o argumento da emergência de medidas em curto prazo para prevenir os riscos de adoecimento dos atendentes.

A qualidade do mobiliário é motivo de queixas dos atendentes, e as verbalizações são reveladoras de uma dimensão crítica das condições oferecidas pelo órgão, constatadas nos registros físico-ambientais e evidenciadas no IA\_QVT. Embora não se tenha utilizado instrumentos que avaliassem a dor dos atendentes elas foram expressas nas entrevistas. Os atendentes verbalizam que sentem dores constantes no corpo muitas vezes insuportáveis, principalmente nas pernas, na coluna, nos braços, nos pulsos e nos olhos, causadas por mobiliários estragados e inadequados para a atividade que exercem. Apontam também, além do desconforto físico, a percepção de falta de respeito profissional, por parte da gestão do trabalho que desconsidera tais aspectos.

O fornecimento de suporte organizacional mostrou-se em nossa investigação imprescindível para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Nesse sentido, as verbalizações dos atendentes ratificam os resultados apontados pelo IA\_QVT e evidenciam que os aspectos relacionados às condições de trabalho podem elevar o custo humano no trabalho e colocar em risco o bem-estar dos trabalhadores, além de contribuir para um paulatino definhamento da qualidade do serviço prestado pelos atendentes.

**Categoria-síntese**

Impressora

**Definição**

Relatos referentes às dificuldades em relação a utilização da impressora. Os atendentes assinalam em suas verbalizações a quantidade insuficiente de impressoras, a adoção de um modelo inapropriado para os serviços ofertados nas AAPs, a pouca manutenção realizada nesses equipamentos, os estragos recorrentes e as implicações desse conjunto de aspectos para a atividade de atendimento, em especial, ao que se refere à suspensão dos atendimentos e às complicações que daí resultam.

**Nº de unidades de análise**

6

**Verbalizações dos Atendentes**

*“Uma coisa que eu também acho muito errado é a impressora. Uma loja por exemplo igual a nossa tem uma só impressora. Se deu problema nela, acabou, não tem como atender o contribuinte. Eu creio que pelo menos uma de reserva deveria ter, mas não tem. É uma só para todos”.*

*“Um dos casos que os contribuintes tem reclamado muito é isso, né. Às vezes a impressora dá um problema né, queima o fusor ou alguma peça dela, nós não temos a capacidade para consertar nada, nem é nosso papel, pra isso nós temos um órgão que é a “y” que dá suporte. Mas muitos contribuintes reclamam que ele chega para resolver um problema e \_olha infelizmente a nossa impressora tá com problema. Só tem uma e você fica com aquele serviço suspenso, você tem que suspender o atendimento. A “y” alega que não tem comprado novas impressoras, eles vêm, dá manutenção e dizem que já foi sugerida a compra de novas impressoras, mas ainda não foi providenciado”.*

*“A da loja estraga muito ultimamente. A nossa chefe pede olha vamos tentar conservar aquilo que a gente tem. Então infelizmente nós não podemos...é... já que não manda muito material novo vamos tentar manter o que a gente tem.”.*

*“O nosso volume de trabalho é grande porque a gente tira imposto a todo momento, monta processo, tira guia, quer dizer você... todo o seu trabalho é utilizado naquela impressora, uma hora a impressora tem que parar para dar uma manutenção e a pessoa às vezes pensa não sei, que não precisa dessa manutenção”*

Essas verbalizações indicam queixas negativas dos entrevistados quanto a um equipamento específico, isto é, a impressora, e revelam um rol de criticidade a ela associada. Conforme descrito anteriormente, a AAP E conta com dez guichês e uma única impressora, uma equação que os atendentes apontam como problemática e com sérias implicações. Segundo os atendentes, a maioria dos serviços ofertados aos cidadãos demanda a impressão de documentos, assim, quando a impressora estraga, *“não tem como finalizar o atendimento”*. Além disso, os diversos documentos emitidos pelos dez guichês são destinados ao mesmo tempo para uma única impressora, o que exige maior atenção do atendente para não pegar o documento errado, isto é, relativo a um cidadão-contribuinte que não seja o por ele atendido.

A impressora existente na agência não é apropriada para grandes volumes de serviço, e, em decorrência, estraga com frequência. O conserto e a manutenção da impressora são

realizados por firma terceirizada e, geralmente, esse serviço demanda tempo para ser concluído, pois é preciso aguardar uma verdadeira *via crucis*: ligar para a firma terceirizada, depois aguardar a visita do técnico que efetua os ajustes necessários na própria agência ou leva a impressora para conserto. Neste último caso, necessitando encaminhar uma requisição solicitando uma impressora substituta, enquanto a impressora da AAP está em conserto. Em face dessa situação, é possível imaginar os problemas que daí decorrem.

A impressora constitui para as AAPs um equipamento imprescindível e, segundo os atendentes, o descaso com que os gestores e dirigentes [secretário, chefe de gabinete, prefeito] tratam essa questão só agrava a relação entre os atendentes e os cidadãos-contribuintes. Conforme evidenciamos no IA\_QVT, “*poder resolver os problemas do contribuinte, e ele sair satisfeito*”, constitui fonte de bem-estar no trabalho, no entanto implica em ter condições para realizá-lo.

**Categoria-síntese**

A culpa é do Atendente

**Definição**

Relatos referentes à culpabilização dos atendentes pelo definhamento do atendimento. Engloba os aspectos referentes à falta de compreensão dos cidadãos-contribuintes que tratam os atendentes com desrespeito e falta de educação utilizando de agressões verbais, geradoras de medo e receio entre os atendentes de agressões físicas fora do espaço físico da AAP.

**Nº de unidades de análise**

13

**Verbalizações dos Atendentes**

*“Muitas vezes, eles [cidadãos-contribuintes] acham que a culpa é nossa. Eles [cidadãos-contribuinte] tentam jogar em cima da gente o desencontro, né, a falta de informação, o desencontro de informações deles e jogam em cima da gente”.*

*“Nos olhos do cidadão, a culpa é nossa de tudo o que acontece aqui dentro. Se o sistema cai, se falta capa para processo, se falta papel para impressora, se falta tonner, se não tem cadeira para ele sentar quando a loja tá cheia, tudo é culpa nossa sabe”.*

*“Alguns contribuintes são bem compreensivos, às vezes são aqueles que vêm sempre dar entrada em processos, tem aquele que vem esporadicamente e às vezes ele chega a ser um pouco nervoso e ... não chega a partir para a agressividade não, mas eles são nervosos... esses dias teve uma senhora que chegou e, eu não me recordo o nome dela, mas ela chegou para tirar umas guias de consulta do nosso plano, e o sistema*

*fora do ar. Aí ela disse assim\_ mas é um absurdo, é a terceira vez que eu venho aqui e tá tudo fora do ar, pode fechar isso aqui que não tá resolvendo mais. Quer dizer eu acho que ela foi é... infelizmente ela foi infeliz porque uma vez ela chegou e nós estávamos sem energia, da outra vez foi o sistema que saiu do ar e numa outra vez acho que foi uma questão de queda de energia, também problema na C [concessionária de energia do Estado] não foi nem da prefeitura. Então, assim, quem não entende, quem não conhece, fica nervoso mesmo, questiona, acha que é o atendente”.*

*“A gente fica com medo de acontecer alguma coisa na hora da gente tá indo embora de acontecer alguma coisa porque isso ocorre muito, né; eu já ouvi várias discussões aqui do contribuinte tentar querer agredir um colega nosso, então a gente fica assim meio com receio. Quando ocorre isso o atendente fica até com medo na hora de tá indo embora, de acontecer alguma coisa. Ainda mais coisa de multa, documentação de pessoa, vem policiais aqui, pessoas de todos os tipos, então o atendente não sabe o que fazer. Você não tem opção, você não vai chamar, vê que é a pessoa, sair e deixar ele lá parado. Você vai atender, você tá trabalhando, tá recebendo pra isso, então o jeito é atender. A pessoa vem com falta de educação, você tenta entender o que ele quer, conversa, a pessoa não dá confiança, a pessoa quer é brigar mesmo, então você atende ele, dispensa ele logo pra ele ir embora”.*

As verbalizações dos atendentes expõem uma dura realidade nas AAPs: a culpabilização dos atendentes, por situações que conforme até aqui expusemos, não foram em sua maioria por eles construídas. A análise do discurso dos atendentes esclarece alguns pontos evidenciados no IA\_QVT. No contexto investigado, atender às demandas dos cidadãos-contribuintes requer condições e organização do trabalho adequadas, o que, segundo nossos dados, parece não vigorar nas AAPs, cujo modelo de gestão do trabalho potencializa a ocorrência de mal-estar dos atendentes e coloca em risco a eficiência e a eficácia do serviço prestado. No horizonte desse cenário, o atendente é responsabilizado pelas mazelas do serviço público.

A análise da literatura em ergonomia da atividade elucida que o insuficiente suporte organizacional (em termos de mobiliário, equipamentos e material de consumo) aliado a práticas de gestão do trabalho que não priorizam o bem-estar dos trabalhadores são fatores prejudiciais à QVT (Ferreira, Alves & Tostes, 2009), tem implicações para o custo humano do trabalho (Ferreira & Mendes, 2003; Veras & Ferreira, 2006; Ferreira, Almeida e

Guimarães, 2010) e potencializa os riscos de adoecimento (Mendes, Vieira & Morrone, 2009). As verbalizações dos atendentes sinalizam que investir em QVT, segundo suas representações, é garantir um contexto de trabalho que promova a saúde dos trabalhadores e a melhoria da relação Estado-cidadão, isto é, compatibiliza bem-estar do trabalhador com eficiência e eficácia organizacional, tal qual preconiza as reflexões da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2008a).

<p><b>Categoria-síntese</b> Cobranças do cidadão-contribuinte</p> <p><b>Definição</b> Relatos que contemplaram as queixas dos atendentes quanto às cobranças e reclamações por parte dos cidadãos-contribuintes.</p> <p><b>Nº de unidades de análise</b> 6</p>
<p style="text-align: center;"><i>Verbalizações dos Atendentes</i></p> <p><i>“Todo mundo reclama da mesma coisa; ou é a demora no atendimento ou é o problema dele que não foi resolvido ou está demorando o trâmite para resolver; o problema do contribuinte é só esse. Ele [contribuinte] quer tudo na hora, você entendeu? Ele te entrega a papelada, e ele quer tudo na hora. Não é assim que o carro toca, e a gente que é ser humano? Ele chega aqui, e ele quer que fica pronto na hora e não tem jeito, chega no expediente, tá faltando documento, e ele não tem para anexar, e ele quer tudo há hora”.</i></p> <p><i>“Nós não podemos negar, atender o contribuinte. Por que? Porque se você fala assim olha...é o que acontecia muito, o IPTU tem débito, nós não podemos entregar o uso do solo do senhor. Muito bem, ele telefona para o secretário, ele telefona para outra pessoa, ele vai no chefe da cobrança, eles tinham muito esse costume, iam até a sala do chefe da cobrança, e o chefe fazia uma declaração dizendo que ele poderia pegar aquele documento com débito”.</i></p>

Os atendentes apontaram no IA\_QVT resultados negativos quanto aos aspectos da organização do trabalho. Conforme as verbalizações dos atendentes, o cidadão-contribuinte cobra em termos de prazos e resultados e fiscaliza o trabalho dos atendentes, ilustrando que tais aspectos são exercidos muito mais pelo cidadão-contribuinte do que por instrumentos

gerenciais de controle. Infere-se que a percepção dos atendentes de cobranças exercidas por cidadãos-contribuintes não deixa de compor uma estratégia de gestão do trabalho, no contexto investigado, mesmo que às avessas.

Os atendentes verbalizam que o comportamento do cidadão-contribuinte combina, em geral, três ingredientes (a) deseja o serviço para ontem, (b) chega ao guichê desinformado sobre as exigências administrativas e legais do serviço (especialmente ao que se refere aos documentos exigidos para a formalização do processo); e (c) cobra, reclama e age de modo mal-educado. Argumentos que coadunam com os achados de Ferreira (2002) e ratificam os achados do IA\_QVT, que teve na parte qualitativa a classe temática de maior representatividade do discurso dos atendentes nomeada poder resolver o problema do contribuinte e expôs a relação marcada pela ambivalência que permeia a interação atendente/cidadão-contribuinte.

Ressalta-se que conforme aludido no início desse capítulo o funcionamento das AAPs é marcado por atividades que são juntas e misturadas, ou seja, os atendentes desenvolvem ações simultâneas de *front-office* e *de back-office*, o que corrobora para as reclamações dos cidadãos-contribuintes, os quais não compreendem, por exemplo, o fato de um atendente não encontrar-se no guichê de atendimento.

Kissler (2008) em sua pesquisa em um órgão público alemão assinala que usuários dos serviços públicos estão cada vez mais exigentes ao que se refere à qualidade dos serviços recebidos, atentos ao desempenho geral da instituição pública e impacientes com a ineficiência do funcionamento dos serviços públicos, resultados que encontram similaridade com pesquisas brasileiras (Jackson Filho, 2004; Almeida, 2007).

O contexto institucional por nós investigado apresenta características que contribuem para as vivências de mal-estar no trabalho e, em condições tais, como as que até aqui expusemos, os atendentes apresentam dificuldades para *resolver o problema do cidadão-*

*contribuinte*, além de evidenciarmos um rol de problemas que contribuem para o cidadão-contribuinte assumir uma postura fiscalizadora.

Embora escape aos propósitos desta pesquisa investigar o serviço de atendimento ao público, sob o ponto de vista do usuário, ou seja, do cidadão-contribuinte, notamos que nas AAPs eles demonstraram intensa insatisfação com os serviços prestados, e com todo esse rol de problemas verbalizados pelos atendentes, que dificulta em muito, o serviço de atendimento ao público, tornando-se assim, um círculo cotidiano de problemas, riscos e insatisfações tanto por parte do cidadão-contribuinte, quanto por parte dos atendentes.

### **Categoria-síntese**

Dois mundos: comissionados e concursados

### **Definição**

Relatos referentes aos relacionamentos entre os atendentes. Verbalizam a amizade que nutrem uns pelos outros, a ajuda mútua que vigora no dia a dia de trabalho e também alguns conflitos que eles vivenciam, e sobre isso, destacam os vínculos de trabalho diferenciados e as implicações daí decorrentes, tais como a remuneração diferenciada e o tratamento discriminatório percebido pelo atendente comissionado e, por sua vez, a indignação do concursado com a entrada de atendentes segundo indicação política.

### **Nº de unidades de análise**

10

### ***Verbalizações dos Atendentes***

*“Muita discriminação, no nosso caso de ser comissionado não tem direito nenhum, não tem privilégios, não tem nada. Tem gente que tem dez, quase vinte anos de cargo comissionado, sai daqui e não tem direito nenhum. O efetivo, com cinco anos, você já tem direito à comemoração, você tem direito a quinquênio e o comissionado não tem. A única coisa que o comissionado tem direito é ao plano de saúde, mas, mesmo assim, você não pode incluir dependentes, só você”.*

*“Meus colegas de trabalho são todos muito tranquilos, todo mundo humano, todo mundo gosta do outro, não tenho problema com ninguém, cada um sabe lidar com seus colegas de trabalho, pergunta tudinho porque todo mundo aqui é nota dez. Sempre um tem uma falha. E aquele que sabe vai ensinando os outros e assim andando”.*

*“Eu não sou comissionado eu sou efetivo mas eu penso diferente. Que cada um faz o que acha o que tem que ser feito. Eu por exemplo como um cara efetivo eu acho que eu trabalho adequado, eu gosto de trabalhar, eu gosto de atender as pessoas, eu gosto de comunicar, eu sou amigo de todo mundo mas agente ve que tem pessoas que deveria é... que são comissionados por exemplo e tinham que mostrar mais serviço e na verdade fazem é ao contrário, escoram”.*

*“Olha só, nas campanhas eleitorais os efetivos não precisavam sair e bandeirar no*

*sinal. Só os comissionados é que bandeiravam no sinal. Não adiantou nada você viu os resultados nas urnas, né. A gente saía daqui da loja e ia para o sinal panfletar, mas só os comissionados, a gente saía daqui e ia bandeirar, os efetivos iam se quisessem, nós éramos obrigados. Os superiores ligavam aqui para a nossa gerente e passavam os nomes daqueles que tinham que ir, aí já viu, né. Muito constrangedor, constrangedor não, forçado né, um tipo de escravidão, vamos supor”.*

Conforme evidenciado pelo IA\_QVT, as relações socioprofissionais de trabalho são fonte de bem-estar no trabalho em muitos aspectos, tais como a cooperação entre os atendentes, as diversas formas de ajuda mútua e a convivência harmoniosa entre eles. Também foi apontado resultados que tenderam para uma avaliação negativa. As entrevistas ratificam os dados evidenciados no IA\_QVT nos quais apontam para elementos que caracterizam a existência de dois mundos, aspecto também verificado na parte dos dados sociodemográficos que apontaram o trato discriminatório que permeia esses mundos, o dos atendentes comissionados e o dos efetivos. Os relatos das entrevistas expõem as dificuldades dos atendentes em relação aos direitos trabalhistas; o trabalho é o mesmo, mas os direitos e a remuneração não. E, por sua vez, as queixas dos atendentes efetivos referem-se a prevalência da indicação política sobre a técnica, quando os gestores colocam um profissional para trabalhar sem conhecimento sobre o atendimento ao público e os serviços da prefeitura. Ambos os aspectos contribuem para existência de dificuldades de relacionamento interpessoal e desgaste emocional (Veras & Ferreira, 2006) e está em consonância com a literatura que assinala que a discriminação e o favorecimento corroboram com a insatisfação no trabalho (Sant’anna & Moraes, 1999; Hannif, Burgess & Connell, 2008; Seidl & Ferreira, 2009; Carvalho-Freitas, 2009), e no caso da presente investigação, contribuem para o mal-estar no trabalho na ótica dos atendentes.

**Categoria-síntese**

Reconhecimento e crescimento profissional

**Definição**

As verbalizações revelam as avaliações negativas dos entrevistados a respeito da ausência de práticas institucionais de reconhecimento, que contemplam tanto os

funcionários efetivos quanto os comissionados. O insuficiente apoio organizacional, a ausência de cursos de capacitação e treinamento, a desvalorização dos atendentes concursados e com significativo tempo de casa são elementos que corroboram a percepção dos atendentes quanto ao não reconhecimento profissional.

**Nº de unidades de análise**

13

***Verbalizações dos Atendentes***

*“Isso não existe na prefeitura, reconhecimento não existe. Não só para os comissionados, alguns efetivos também. Reconhecimento não existe aqui dentro”.*

*Quando eu tomei posse eu não recebi nenhum treinamento quem me ensinou todo o trabalho foram os meus colegas, alguns colegas... é... uma colega em específico. A chefe designou que ela sentasse próximo do meu balcão para me ensina e todos os demais foram me ajudando .*

*“Crescimento dentre dessas agências de atendimento eu vou ser sincero para você, pelo tanto de anos que eu tenho nesse atendimento aí, eu só vi aproveitar um colega de trabalho. Eles não valorizam o seu trabalho, você pode ter dez anos, quinze anos, vinte anos, o atendente aqui pode dominar a área todinha que eles não reconhecem isso para você de maneira alguma. Reconhece não. Eles não valorizam o seu trabalho, não dá mérito para você não. Eles trazem um de fora, põe no local aí, certo, que não tem domínio nenhum, domínio nenhum da área, entendeu, para você poder ensinar e não valorizam o seu trabalho”.*

*“Nós nunca participamos de reunião. Quem participa de reunião são as nossas gerentes. Não sei se é porque até não tem uma sala de reuniões para isso, um grande espaço ou até então por que nós não podemos deixar nosso atendimento sem atendente para ir para reunião. Aí teríamos que fechar a loja e ir para uma reunião. O contribuinte sairia prejudicado, então eles convocam as gerentes das lojas, elas participam, anotam tudo o que foi passado e nos repassam”.*

As verbalizações revelam avaliações negativas e de certa forma descrentes quanto à falta de apoio por parte dos dirigentes e gestores em relação ao crescimento profissional, assinalam a ausência de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento, a desvalorização do servidor uma vez que não é reconhecido o seu esforço e apontam que o não reconhecimento pelo trabalho dos atendentes é fonte de mal-estar no trabalho, ratificando as respostas dadas nesse fator no IA\_QVT.

Pesquisas realizadas em Ergonomia da Atividade aplicada à QVT mostram que entre as formas mais frequentes de falta de reconhecimento estão aquelas referentes ao resultado

obtido com o trabalho individual e coletivo que, sequer é objeto de um agradecimento da chefia imediata assim como quando a dedicação e o esforço não são reconhecidos (Ferreira, 2008c). Considera-se que a ausência de reconhecimento apresenta-se como forte desmotivador, causador de revolta, descontentamento e integra um importante aspecto da origem do absenteísmo.

### **Categoria-síntese**

Adivinhar o que o contribuinte quer

### **Definição**

Os atendentes relatam as dificuldades de compreender as múltiplas demandas relatadas pelos cidadãos-contribuintes; queixam-se da desinformação por parte dos cidadãos-contribuintes quanto às exigências legais do serviço que procuram. Assinalam os esforços dos atendentes em tentarem compreender as solicitações apresentadas pelos cidadãos-contribuintes.

### **Nº de unidades de análise**

12

### ***Verbalizações dos Atendentes***

*“Eu tento entender o que a pessoa tá querendo, né, porque ela chega e já fala e não fala direito a situação que quer, e a gente é obrigado, né, eles [cidadãos-contribuintes] exigem que a gente entenda o que eles querem e ainda dá uma solução. A gente tem que entender o que ele [cidadão-contribuinte] tá querendo para poder tentar ajudá-lo, mas isso ele já vem com aquilo jogando as pedras, já, não tem nem como a gente tentar entender. Às vezes, a gente levanta do balcão e deixa ele falar e sabe, porque nós não somos obrigados a ouvir isso, né. Então a gente não vai sair daqui direto para a delegacia né, por falta de... desacato. Então a gente desocupa o balcão e deixa a pessoa aí e então outra pessoa atende enquanto ele se acalma e conversa com a gente direito para poder tentar entender realmente o que ele tá querendo”.*

*“Muitas vezes, certo, os contribuintes chegam, a maioria deles chegam no nosso balcão aqui e você tem que tentar adivinhar o que que ele precisa, o que que ele tá querendo, entendeu? Uns chegam e falam as palavras que falam, e você tem que tentar adivinhar o que o homem quer, o que a mulher quer, para você tentar ajudar ele da melhor maneira possível. Muitos chegam e falam eu quero pagar o PITU da minha casa lá. Não é PITU é IPTU [risos] ou ITU do imóvel, né, então você acha bom de ver um linguajar diferente, e tenta entrar num acordo certo? Uns mexem com taxista, o camarada quer trocar o veículo dele e fala que quer desarrigar [desalienar] o veículo dele. Aí você tem que tentar conversar com ele, o que ele quer? Qual o problema dele? Para você poder chegar na conclusão e falar para ele é isso que você tá precisando? Mas o meu modo de falar é assim, e tem muitas meninas que são novatas no balcão, não tem experiência e fica aí pensando o que que é isso. Então você tem que ter jogo de cintura, para ir lá e cá para você tentar ajudar que eles saiam daqui sem estar*

*bravo com nosso atendimento, o que é um caso raro também, muitos chegam aí pega você, aí chega e quer que você sana o problema dele no balcão. No balcão, você não sana problema, o que você faz é só tirar as guias, encaminhar os processos para os órgãos competentes para poder analisar as guias deles”.*

*“[...] sem contar que às vezes você tem que adivinhar o que ele [cidadão-contribuinte] quer porque ele [cidadão-contribuinte] nem sabe falar para você o que ele tá querendo. Oitenta por cento dos usuários chegam aqui sem informação”.*

*“Falam que os atendentes fazem com que os contribuintes tenham que vir várias vezes nas lojas por que não dizem [os atendentes] tudo o que precisa. Nós temos que ter ciência disso. Não é o atendimento, nós protocolamos e a nossa função é protocolar, nós não temos a função de analisar nenhum documento. Encaminhamos esse processo para o órgão responsável, chega naquele órgão responsável são os peritos, os técnicos ou os responsáveis daquela área que vão analisar aquela documentação, vai ver o que tá faltando e vai retornar para a loja pedindo que aquele contribuinte anexe a documentação correta ou corrija um possível erro. Então, são eles [peritos] que pedem, não somos nós. Quando eu protocolo eu checo os documentos. Eu checo por uma questão de obrigação minha, verifico se ele [cidadão-contribuinte] tá anexando tudo. Nós imprimimos uma folha lá no computador com a relação de documentos necessários e obrigatórios para aquele assunto e eu vou só checando se ele trouxe, trouxe isso, trouxe aquilo, confiro junto com ele e coloco tudo no histórico, ele assina aquele processo ciente de tudo que ele deu entrada ou seja eu não interfiro nas decisões dele e nem analiso documento, nem analiso processo, essa função é do órgão responsável”.*

Três aspectos merecem registros: (a) o serviço solicitado pelo cidadão-contribuinte nem sempre é exposto de forma clara ou bem definido, ao contrário, conforme os atendentes verbalizaram, na maioria das vezes, os cidadãos-contribuintes formulam suas solicitações de forma vaga e ainda por construir. Tal aspecto exige dos atendentes atenção, e esforço cognitivo buscando compreender e entender o serviço demandado pelo cidadão-contribuinte no sentido de *resolver o seu problema*. O que exige, é claro, um sólido conhecimento por parte dos atendentes sobre grande parte dos serviços ofertados pela administração municipal. No entanto, em diferentes situações, os atendentes nem sempre dispõem, no momento desejado e na forma adequada, de informações precisas para a tomada de decisão mais apropriada quanto a solicitação do cidadão-contribuinte. O que tem implicações para a segunda consideração, (b) todo serviço solicitado pelo cidadão-contribuinte na AAP exige um

código o qual especifica o serviço e é esse código que o atendente digita no sistema informatizado. Assim, a precisão por parte do atendente no entendimento da solicitação do cidadão-contribuinte garantirá a correta codificação de sua demanda, aspecto que relaciona com o terceiro ponto (c) a maior parte dos serviços ofertados implica na providência de uma série de documentação (tais como documentos pessoais, taxas, certidões, procuração, projetos, entre outros), necessárias e obrigatórias, relativas à demanda solicitada; cabe ao atendente imprimir essa lista de documentos e entregar ao cidadão-contribuinte e aguardá-lo providenciar tais documentos, que são entregues e conferidos pelos atendentes. Tais especificidades por si só já exigem atenção, concentração mental e uso intenso da memória, no entanto, os atendentes apontaram uma série de dificuldades face aos indicadores críticos evidenciados pelo IA\_QVT, em especial, aqueles referentes ao modelo de gestão organizacional e do trabalho, as condições de trabalho precárias e a comunicação insuficiente.

Segundo esclarecem Abrahão e Torres (2004), a configuração da demanda do usuário influencia a qualidade do atendimento e, geralmente, é um componente que aumenta o grau de complexidade da atividade. Segundo as autoras, é a partir da demanda apresentada pelo usuário que o atendente desencadeia as sequências de ações e funções mentais que resultarão na realização da atividade. E ressaltam que essa situação pode ser agravada quando o suporte organizacional disponibilizado dificulta a atividade, em vez de apoiá-la. Aspectos que parecem predominar nas AAPs.

Pelo exposto, o contexto de atendimento apresenta elementos complicadores em suas dimensões (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) que resultam em custo humano a ser gerido por estratégias de mediação, que podem levar os atendentes a terem mais vivências de bem-estar no trabalho quando satisfatórias ou a ter mais vivências de mal-estar no trabalho quando não satisfatórias.

Nesse sentido nos indagamos, quais são as estratégias de mediação que os atendentes operacionalizam para lidar com as contradições do contexto de trabalho e atenuar o mal-estar no trabalho? Tema do próximo tópico.

### **5.6. Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs)**

Conforme Ferreira e Mendes (2003), em face de um contexto de produção singular, os trabalhadores apresentam modos de pensar, sentir e agir para responder da melhor forma às contradições e exigências presentes neste contexto. Para bem trabalhar, os trabalhadores elaboram Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs) para minimizar o custo humano do trabalho. Assim indagamos “*Quais são as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva adotadas pelos atendentes para garantir o seu bem-estar no trabalho?*”.

Para lidar com problemas, tais como a comunicação predominantemente informal; o mobiliário inadequado; a cobrança do cidadão-contribuinte, os atendentes utilizam as estratégias, sendo apresentado a seguir, em forma de relato, o uso de algumas estratégias de mediação individual e coletiva adotadas pelos atendentes, para gerirem as contradições presentes no contexto de trabalho investigado.

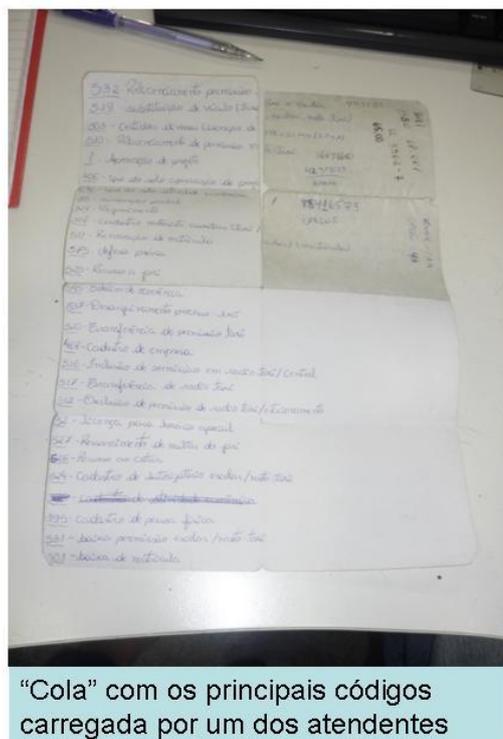
#### **O uso de “colas”**

Durante as observações, notou-se que a rotina de trabalho dos atendentes envolve uma variabilidade de informações concernentes aos serviços ofertados pela administração municipal o que demandaria constantes treinamentos referentes a atualização dos diversos serviços ofertados pelas AAPs. Segundo os dados revelados nos tópicos anteriores, uma queixa significativa dos atendentes refere-se à inexistência de cursos e atualização profissional, fator que agrega complexidade à atividade do atendente. Conforme assinalamos anteriormente, cada tipo de serviço exige um código correspondente, e é esse código que o atendente digita no sistema informatizado.

Observou-se que os atendentes tentam memorizar os códigos mais utilizados nas solicitações dos cidadãos-contribuintes, como uma estratégia para ganhar tempo e rapidez no atendimento. Além disso, para gerir a dificuldade de memorização dos códigos, notou-se o uso de um auxílio à memória, isto é, papéis manuscritos denominados pelos atendentes de cola, que contêm os assuntos mais demandados pelos usuários e seus respectivos códigos. Os atendentes consultam essas colas frequentemente durante a execução das atividades.

O uso da cola ou de anotações em um caderninho configuram documentos manuscritos que, segundo Ferreira e Weill-Fassina (1997), representam um indicador das limitações da interação entre os sujeitos, no caso desta pesquisa, os atendentes, e os programas informatizados de atendimento ao público. Os documentos manuscritos funcionam como uma espécie de muleta cognitiva, em função de otimizar os processos de aprendizagem, esclarecem os autores. O uso da cola indica estratégia de mediação do tipo operatória empregada pelos atendentes para lidar com o custo cognitivo do trabalho imposto pela variedade de serviços oferecidos, pela inexistência de cursos de atualização dos procedimentos e as exigências do sistema informatizado de atendimento.

A Figura 45 mostra um exemplo típico desse recurso.



“Cola” com os principais códigos carregada por um dos atendentes

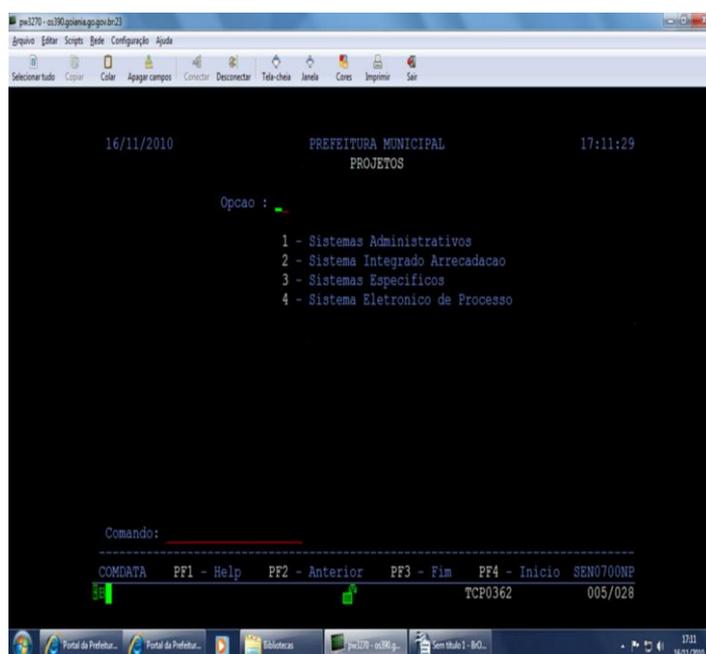
**Figura 45.** Cola utilizada pelo atendente

### **A.t.u.a.l.i.z.a.n.d.o.o.H.i.s.t.ó.r.i.c.o.à.s.e.m.e.l.h.a.n.ç.a.d.e.u.m.T.e.l.e.g.r.a.m.a.**

(Atualizando o Histórico à semelhança de um Telegrama)

Uma parte importante da atividade dos atendentes refere-se à atualização do histórico do processo na tela do computador. É nesta etapa que se insere os dados relativos ao andamento do processo do cidadão-contribuinte, isto é, informam as pendências relativas aos documentos, se foram ou não providenciadas, os motivos alegados pelo cidadão-contribuinte, se o cidadão-contribuinte compareceu para checar o processo; para qual órgão o processo será encaminhado; e outras informações inerentes à localização e à situação do processo. As informações digitadas pelos atendentes são de suma importância para o bom andamento do processo, pois os técnicos que fazem as análises das solicitações dos cidadãos-contribuintes utilizam dessas informações para tomada de decisão.

Em tese, os atendentes deveriam utilizar esse campo do sistema informatizado denominado atualização de histórico para de fato contar e atualizar o andamento do processo, ou seja, *em que pé que está* conforme expressão de um atendente. No entanto, o sistema informatizado utilizado nas AAPs impõe algumas dificuldades para os atendentes. A primeira dificuldade é de ordem visual, e pode ser conferida pela Figura 46.



**Figura 46.** Tela de abertura de processo

O fundo preto da tela e o tom azul-escuro das letras somados à penumbra do ambiente, conforme constatado nas medidas de luminância, e o fato de os computadores não contarem com protetores de tela, dificultam a visualização na hora da digitação, aspectos que podem explicar a alta exigência evidenciada no item usar a visão de forma contínua. Pode-se supor que tais aspectos não estimulam a digitação.

Outro aspecto constatado, igualmente importante, refere-se ao sistema informatizado utilizado nas AAPs. Esse sistema é denominado sistema operacional em disco, conhecido como DOS, e opera com comandos digitais em vez de interface gráfica. Segundo aponta a literatura da área, esse tipo de sistema está sendo substituído por aqueles com interfaces

gráficas, uma vez que o formato do DOS é tido como não amigável. Além disso, alguns autores apontam como característica desse sistema a monotarefa, ou seja, executa uma única atividade de cada vez e, por isso, regra geral, não é recomendada para ser usada em ambientes multitarefas e multiusuários como é o caso das AAPs.

Durante as observações sistemáticas, notamos que os atendentes atualizam o histórico à semelhança de um telegrama: poucas palavras são digitadas, geralmente com o uso de abreviações e textos sem correções ortográficas. Com essa estratégia, eles tentam superar importantes obstáculos gerados pelo sistema informatizado: uma vez escrito o texto, o sistema não permite correções; se o atendente errar uma informação no início da frase, para consertar, será necessário apagar todo o conteúdo do texto já digitado. Nesse sentido, escrever à semelhança de um telegrama é uma forma de gerir tal dificuldade.

O sistema informatizado evidenciou um conjunto de limites do software do serviço de atendimento ao público, que pode ser englobado em duas dimensões complementares: (a) limites intrínsecos: a lógica de funcionamento do sistema impõe aos atendentes a necessidade de voltar às telas iniciais toda vez que estes precisam mudar de uma função para outra, aumentando a carga de trabalho e potencializando a probabilidade de erros e retrabalho; (b) limites extrínsecos: a lógica de funcionamento do programa concebida para a modificação de dados do usuário requer o refazer de etapas, levando ao retrabalho; as duas funções mais utilizadas (consulta e impressão) encontram-se em páginas diferentes do menu, exigindo que o funcionário mude sempre de uma tela para outra, em todos os serviços realizados.

Os resultados evidenciam a vocação tecnocêntrica no uso da informática, ou seja, vários aspectos de seu funcionamento mostram uma concepção que não atende de modo satisfatório à lógica de trabalho dos atendentes, gerando um conflito de interação entre eles e o sistema informatizado. Os conflitos de interação na interface aumentam, sobretudo, o custo

cognitivo do trabalho (exemplo, quantidade de etapas para navegar no software), levando os atendentes a construir estratégias, conforme a relatada, para amenizar as suas consequências.

### **“Adivinhando” as demandas: pergunta para quem domina o assunto**

Para responder às exigências da atividade, especialmente ao que se refere a identificação das demandas dos cidadãos-contribuintes, os atendentes se articulam com os seus colegas através da cooperação (realização conjunta de uma mesma tarefa) e colaboração (relações entre os trabalhadores que compartilham suas competências para lidar com situações específicas). Estratégias coletivas identificadas em outros estudos conduzidos à luz da Ergonomia da Atividade (Ferreira e Mendes, 2001; Freire, 2002; Rasia, 2004; Rodrigues, 2005; Veras, 2006).

Conforme comentado, no sistema informatizado cada serviço é representado por um código diferente, assim, tem-se o código 393 para o Alvará de Regularização, o código 1 para Alvará de Aceite, o código 616 para 2ª via de levantamento residencial. Ressalta-se que os códigos não têm uma sequência numérica lógica e não aparecem na tela do computador em ordem alfabética, aumentando assim o custo cognitivo dos atendentes, que fazem um percurso mental no qual tentam decodificar a demanda do cidadão-contribuinte, ou seja, compreender a sua solicitação, para em seguida codificá-la adequadamente, isto é, encontrar no sistema informatizado o código certo para a solicitação requerida pelo cidadão-contribuinte.

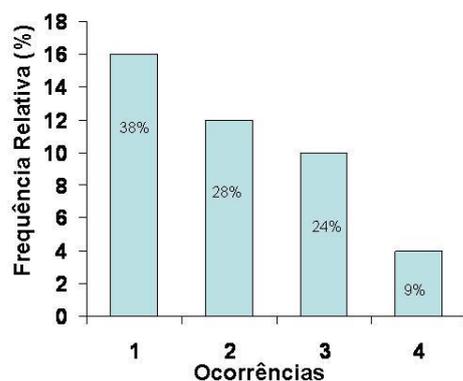
A estratégia de mediação adivinhando as demandas: pergunta para quem domina o assunto é amplamente utilizada pelos atendentes, para gerir a diversidade de serviços (todos os serviços da prefeitura) ofertados nas AAPs. Notou-se que os atendentes recorrem aos colegas de trabalho com mais tempo de serviço na AAP e que dominam determinados assuntos para que estes o ajudem a solucionar uma possível dificuldade no atendimento. Por exemplo, a atendente *Felicidade* é detentora de um conhecimento mais aprofundado sobre

assuntos relacionados ao Departamento Estadual de Trânsito; o atendente *Tristão*, por sua vez é conhecedor dos serviços relacionados a Secretaria de Planejamento Urbano; e a atendente *Esperança*, sobre os assuntos da Agência Ambiental.

Os resultados obtidos durante as Observações Sistemáticas ilustram essa estratégia e resultaram nos percentuais para as ocorrências referentes a pedir auxílio para os colegas para a identificação das diferentes demandas apresentadas pelo cidadão-contribuinte, ilustradas nas Figuras 47 e 48, enfatizando o compartilhamento entre os atendentes e os atendentes mais experientes quanto a compreensão do serviço requerido e a identificação do respectivo código.

1 - Compartilhamento de dúvidas quanto à compreensão do serviço requerido	Ocorrência de troca de informações sobre o assunto requerido pelo cidadão-contribuinte, esclarecimento de dúvidas e trocas de informações entre os atendentes e o atendente que domina determinado assunto
2 - Compartilhamento de dúvidas quanto ao código do serviço requerido	Ocorrência de troca de informações sobre os códigos dos diversos serviços ofertados pelas AAPs
3 - Compartilhamento de dúvidas quanto a identificar no sistema informatizado o número de processo	Solicitação de auxílio para utilizar o sistema informatizado
4 - Compartilhamento de dúvidas quanto a formalização do processo	Solicitação de auxílio quanto a formalizar o processo com pendência de documentos

**Figura 47.** Definições para registro de eventos de compartilhamento entre os atendentes



**Figura 48.** Descrição das Ocorrências de compartilhamento entre os atendentes

Assim, para lidar com a complexidade de informações que circunscrevem os serviços ofertados pelas AAPs, quando o atendente tem dúvidas em relação à demanda apresentada pelo cidadão-contribuinte, recorre à colaboração dos colegas de trabalho com maior tempo de serviço, ilustrando a troca de experiências como forma de lidar com os problemas. Dos 42 registros de eventos de compartilhamento entre os atendentes, o compartilhamento de dúvidas quanto à compreensão do serviço requerido respondeu por 38% dos casos. O compartilhamento de dúvidas quanto ao código de serviço requerido foi registrado em 28 e o compartilhamento de dúvidas quanto a identificar no sistema informatizado o número de processo refere-se a 24%. Compartilhamento de dúvidas quanto à formalização do processo apresentou um percentual menor (9%).

As trocas de saberes entre os atendentes é uma prática que ratifica os dados do IA\_QVT especialmente no que se refere ao bom relacionamento entre eles, sugere um relacionamento cooperativo entre os atendentes, cuja interação promove o bem-estar no trabalho, auxilia os atendentes a lidar com a complexidade cognitiva exigida pela atividade que desempenham e ainda a superar a escassez de investimentos em treinamento e capacitação.

A próxima seção apresenta, conforme o conjunto de resultados evidenciados até aqui, recomendações para o contexto investigado.

### **5.7. Em face das características apresentadas, quais mudanças seriam necessárias?: recomendações para o Contexto de Trabalho Investigado**

Tendo em vista que o presente trabalho de pesquisa baseou-se em pressupostos da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT, com delineamento quanti-quali, no qual a etapa Microdiagnóstica fundamentou-se no método da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), o que agrega ao estudo o interesse pela aplicação dos resultados, apresenta-se, nesta seção, as recomendações de ordem prática. As questões problemáticas mais acentuadas subsidiaram as propostas de intervenções sugeridas, que fundamentam-se nos relatos dos atendentes. As recomendações propostas buscam fornecer aos gestores e dirigentes propostas de intervenção e mudanças em prol da prevalência do bem-estar no trabalho dos atendentes e, conseqüentemente, da Qualidade de Vida no Trabalho.

As recomendações têm base tanto nos dados do IA\_QVT e da ECHT, que forneceram uma fotografia panorâmica das AAPs, quanto nos dados provenientes da AET, que permitiram uma análise mais detalhada no âmbito de uma única agência.

Quanto as AAPs investigadas ao longo deste capítulo salienta-se como particularidade do contexto de trabalho:

- ✓ Pouca participação dos atendentes no planejamento das ações das AAPs;
- ✓ Carência de documentos que especifique as atribuições dos atendentes;
- ✓ Planejamento precário do cotidiano de trabalho dos atendentes;
- ✓ Escassez de normatização das atividades;
- ✓ Material de consumo em quantidade insuficiente;
- ✓ Mobiliários inadequados para o serviço de atendimento ao público;

- ✓ Equipamentos de trabalho desgastados e inapropriados para o serviço de atendimento ao público;
- ✓ Ausência de cursos de capacitação dos atendentes;

Conforme assinalado, as concepções e as práticas de gestão do trabalho devem buscar promover a saúde, o bem-estar, a segurança e o conforto dos atendentes, bem como relações harmoniosas com os cidadãos-contribuintes. Para tanto, recomenda-se a AAP E a superação dos indicadores negativos constatados no diagnóstico por nós efetuado que requer mudanças no âmbito da gestão organizacional. Sugere-se, portanto, as seguintes providências:

- Adotar uma Política de QVT de viés preventivo com a participação dos atendentes;
- Incorporar na política de gestão de pessoas, Programa de QVT, alinhado aos pressupostos da Ergonomia da Atividade e, portanto, distanciando-se da ideia de ofurô corporativo (Ferreira, 2006a).
- Incluir a participação dos atendentes, estimulando-a, no que se refere a elaboração de normas e planejamentos que norteiam o serviço de atendimento ao público;
- Realizar reuniões periódicas possibilitando a participação dos atendentes nas decisões relacionadas às ações adotadas na AAP e avaliação do trabalho realizado, oportunizando aos atendentes o espaço de fala;
- Reconhecer o trabalho dos atendentes, implementando medidas institucionais de reconhecimento em diferentes níveis (institucional e hierárquico) e formas (coletivo e individual) que valorizem os profissionais e inclua a participação efetiva dos servidores;
- Viabilizar a capacitação dos atendentes, por meio de programas de treinamento e capacitação continuada que contribuam para o desenvolvimento profissional;
- Aperfeiçoar a comunicação buscando reduzir o nível de informalidade que possam ser geradores de incertezas, conflitos e excesso de trabalho;

- Promover treinamentos que abordem temas específicos e que auxiliem o atendente a lidar melhor com o cidadão-contribuinte e que possam reduzir o custo afetivo presente nessa interação;
- Reconversão urgente do mobiliário existente, com destaque prioritário aos guichês de atendimento, que devem contar com mesas e cadeiras adequadas ao serviço de atendimento ao público atendendo a legislação em vigor; compatibilizando as exigências do trabalho, as características dos ambientes e as necessidades e perfil antropométrico de servidores e usuários-cidadãos, contemplando, inclusive, as pessoas com necessidades especiais.
- Aquisição de equipamentos de suporte para as pernas e as mãos;
- Modificação da estrutura de iluminação do espaço físico da agência buscando uma melhor iluminação nos guichês de atendimento;
- Aquisição de no mínimo uma outra impressora a fim de suprir os problemas evidenciados quanto a interrupção dos atendimentos quando a impressora estraga;
- Estabelecer um local apropriado para o armazenamento de processos e outros documentos ou aprimorar o existente com a aquisição de armários com divisórias para guarda de processos, e com chaves;
- Fornecimento de materiais de consumo em quantidade suficiente e conforme o fluxo de atendimento na agência;

As concepções e as práticas de gestão organizacional devem primar pela estruturação de um ambiente social de trabalho que promova a saúde, a segurança e o conforto dos trabalhadores, bem como buscar o bem-estar e o predomínio de relações harmoniosas com os cidadãos-usuários dos serviços. Todavia, sabemos que mudar determinadas estruturas organizacionais é um passo difícil e complexo, uma vez que envolve a cultura organizacional no processo de mudança. Contudo, é imperioso repensar e redesenhar os estilos e práticas

de gestão organizacional em vigor, viabilizando uma gestão do trabalho centrada no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia e eficiência organizacional.

## 6. CONCLUSÃO

Neste capítulo, os objetivos descritos no início da investigação serão retomados e, acrescidos das contribuições da pesquisa, na dimensão social, institucional e científica; as possíveis limitações do estudo e as perspectivas para uma agenda de pesquisa que contemplem a continuidade e o aprofundamento das questões investigadas são apresentadas.

A proposta desta tese foi a de investigar a relação entre Custo Humano do Trabalho – CHT, Estratégias de Mediação Individual e Coletiva – EMICs e os impactos na Qualidade de Vida no Trabalho – QVT dos Atendentes das Agências de Atendimento ao Público Municipal. Para tanto foram trabalhadas as seguintes questões de pesquisa:

- ✓ Como se caracteriza o contexto de trabalho dos Atendentes Públicos Municipais?
- ✓ Como se configura a QVT sob a ótica dos atendentes?
- ✓ Quais são as configurações do CHT dos atendentes no contexto investigado?
- ✓ Quais são as EMICs adotadas pelos atendentes para garantir o seu bem-estar no trabalho?

A seguir essas perguntas são retomadas e rerepresentadas as respectivas respostas.

- ✓ O contexto de trabalho dos Atendentes Públicos Municipais dialoga com o conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços (Ferreira & Mendes, 2003). Globalmente pode-se observar que a noção de bem-estar dos atendentes pauta de forma secundária a gestão organizacional, evidenciando traços de uma concepção taylor-fordista de padronização do trabalhador deixando os aspectos da diversidade e da variabilidade intra e interindividual em um plano secundário.
- ✓ Os atendentes percebem a Qualidade de Vida no Trabalho como algo fundamental para garantir o bem-estar no trabalho, no entanto, segundo os atendentes nas AAPs ela apresenta-se em alerta. Nesse sentido, os atendentes apontam que a QVT deve prescindir-se de condições de trabalho adequadas e apropriadas a atividade que

exercem, de apoio e suporte para o desenvolvimento profissional especialmente no que se refere a solucionar o problema do contribuinte e participação nas tomadas de decisão.

- ✓ O custo humano do trabalho dos atendentes mostrou-se predominante em termos cognitivo e afetivo. Há um abandono da gestão do trabalho em relação aos atendentes. A ausência de investimentos para a aquisição de equipamentos adequados que proporcionem melhores condições de trabalho, a ausência de um processo de qualificação profissional, a atualização em relação aos novos processos de trabalho exigido tanto pelo mundo globalizado quanto pela atividade de atendimento elevam o custo humano do trabalho e comprometem a QVT dos atendentes.
- ✓ Quanto às estratégias adotadas pelos atendentes para lidar com as dificuldades, observou-se que, embora a maior parte seja bem sucedida, notou-se que em alguns casos, tais estratégias não estão tendo êxito. Nesse sentido, os atendentes queixam-se de dores em função de um mobiliário inadequado para o exercício da atividade, os conflitos com os cidadãos-contribuintes são a cada dia mais intensos, os retrabalhos crescentes e a desmotivação invade as AAPs.

Pelo exposto, os indicadores críticos existentes nas situações de trabalho dos atendentes públicos municipais impactam negativamente no custo humano do trabalho, colocam importantes obstáculos para a operacionalização de estratégias de mediação e, em consequência, comprometem a Qualidade de Vida no Trabalho destes servidores. Aspectos que confirmam a hipótese global exposto no início desta tese.

Em face da presente investigação depreendem-se algumas importantes contribuições no âmbito institucional, acadêmico e social. Na dimensão institucional, o estudo busca contribuir para proporcionar um diagnóstico em QVT com rigor científico, pontuando as dimensões concernentes ao contexto de trabalho. Acredita-se que esta pesquisa colabora para que a

instituição investigada vislumbra os problemas vivenciados pelos atendentes, que, muitas vezes são desconhecidos ou mesmo ignorados. A presente pesquisa possibilitou delinear o cenário da QVT nas AAPs mostrando com detalhes os fatores e aspectos avaliados positivamente e negativamente pelos atendentes.

Em relação à perspectiva acadêmica, acredita-se que esta pesquisa ampliou o conhecimento em QVT de viés preventivo para uma esfera do serviço público pouco estudada: o governo municipal e de uma categoria, via de regra, marginalizada em estudos acadêmicos que são os atendentes municipais.

No que tange à sociedade, a presente investigação contribui para uma reavaliação de como está estruturado o trabalho nas AAPs e a identificar elementos que circunscrevem a efetividade organizacional. Os dados por nós evidenciados podem contribuir para uma melhor compreensão do serviço de atendimento ao público e realinhar as finalidades das AAPs com as finalidades de uma instituição pública, reavaliando a mediação Estado-cidadão.

Cabe assinalar também os limites que foram enfrentados para a realização desse estudo. Nesse sentido, merece registro a abrangência de participantes que restringiu aos atendentes, não englobando os gestores e os usuários (cidadãos-contribuintes) o que deixa uma importante lacuna a preencher quanto à QVT e ao serviço de atendimento ao público, especificamente porque nas AAPs gestores e atendentes estão muito próximos. Também não se utilizou o diagrama corporal ou outra técnica (como, por exemplo, o método OWAS – *Ovaku Working Posture Analysing System*) para avaliação das posturas dos atendentes ao longo de um dia típico de trabalho, o que contribuiria para melhor avaliação das exigências físicas impostas.

Considerando que a pesquisa apresentou relações teóricas e empíricas entre as dimensões estudadas, buscou-se contribuições relevantes para a análise da relação entre o Custo Humano no Trabalho, as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva e os impactos

na QVT dos atendentes municipais. Nesse sentido, este estudo em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, evidenciou um sinal de alerta nas AAPs, revelando a necessidade de buscar o predomínio do bem-estar do atendente, visando transformar positivamente o contexto de trabalho. Tal transformação, na ótica da QVT de viés preventivo, deve envolver a participação ativa, em todas as suas etapas de implementação, um dos principais protagonistas do contexto investigado: o atendente, uma categoria de trabalhadores que mostrou-se nessa investigação a exemplo do que escreveu Euclides da Cunha, que *é, antes de tudo, um forte*.

## Referências

- Abrahão, J. I. (2000). Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da Ergonomia. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 16(1), 49-54.
- Abrahão, J. I., & Pinho, D. L. M. (2002). As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), p. 45-52.
- Abrahão, J. I., & Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento. *Revista Produção*. São Paulo, v.14, n.3.
- Abrahão, J. I., & Torres, C. C. (2006). A Atividade de Teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114).
- Abrahão, J.I., & Szenlwar, L. I. (2008). Entre a tarefa e a atividade: a dor do trabalhar. In A. M. Mendes (Org.) *Trabalho & Saúde – O sujeito entre emancipação e servidão* (pp.102-114). Curitiba: Juruá.
- Albuquerque, L. G., & França, A. C. L. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun.
- Alves Jr., R. T. (2005). *Avaliação de desempenho, atividade de atendimento ao público e Custo Humano no Trabalho em uma empresa pública do Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164.
- Almeida, C.P. (2007). *Custo Humano, Estratégias de Mediação e Cidadania: Atendimento Presencial ao Público em Agências da Previdência Social*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

- Almeida, S.O., & Nique, W.M. (2007). Encantamento do Cliente: Proposição de uma Escala para Mensuração do Construto. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 109-130.
- American Psychological Association. (2006). *Manual de estilo da APA: Regras básicas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Angelim, G. P. (2002). Sistema nacional de avaliação da satisfação do usuário do serviço público. *Anais do VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública*, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043719.pdf>. Acesso em 10 de março de 2010.
- Angelim, G. P. (2003). O projeto padrões de qualidade do atendimento ao cidadão. *Anais do VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043719.pdf>. Acesso em 10 de março de 2010.
- Antloga, C. S., X., & Lima, H. K. B. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas. *Congresso de stress da ISMA-BR*, 7, Porto Alegre, RS.
- Antloga, C. S. X. (2009). *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso dos trabalhadores das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Antunes, R. (2008). Século XXI: a nova era da precarização estrutural do trabalho? In S. Dal Rosso & J. A. A. Fortes (Orgs.), *Condições de Trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: época.
- Aragão, J. P. (2004). *Exigências cognitivas e estratégias de mediação em auditoria-fiscal da Previdência Social no Distrito Federal: errar é preocupante, refiscalizar é pior*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Asfora, S. C., & Dias, S. M. R. C. (2006). Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho para Polícia Militar de Pernambuco. *Revista de Administração*, 12 (1), p.2-26.

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J., & Sandelowski, M. (2001). In the field with the Beck Depression Inventory. *Qualitative Health Research*, 11: 491–504.
- Bataglio, R.P., & Ledvinka, C.B. (2009). Privatizing Human Resources in the Public Sector: Legal Challenges to Outsourcing the Human Resource Function. *Review of Public Personnel Administration* Volume 29 Number 3, September 293-307.
- Bauer, M.W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático (5ª ed.)*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Baumgarten, M. (2002). Reestruturação produtiva e industrial. In A. D. Cattani (Org.), *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia* (pp. 268-271). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Baumgarten, M. (2006). Reestruturação produtiva e industrial. In A. D. Cattani & L. Holzman (Orgs.) *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*, vol. 1, Porto Alegre: UFRGS.
- Beh, L., & Rose, R. C. (2007). Linking QWL and job performance: implications for organizations. *Performance Improvement*, vol. 46, n. 6, July.
- Borges-Andrade, J. E., & Meira, M. (2003). As pesquisas sobre comportamento organizacional no Brasil. *Anais do III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. João Pessoa: ANPEPP.
- Boni, V., & Quaresma, S.J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2, 1 (3), 68-80. Acesso em 10/01/2010, disponível em [www.emtese.ufsc.br](http://www.emtese.ufsc.br).
- Bonfim, M. C., & Gondim, S. M. G. (2010). *Trabalho emocional: demandas afetivas no exercício profissional*. Salvador: EDUFBA.
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 149-158.

- Brasil (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 18ª. Edição. Atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva.
- Brasil (2002). *Unidades de Atendimento Integrado: como implantar*. Secretaria de Gestão, Brasília.
- Bradbury, M. D., & Waechter, G. D. (2009). Extreme Outsourcing in Local Government At the Top and All But the Top Review of Public Personnel Administration. Volume 29 Number 3, September, 230-248.
- Brusique, R. G. (2009). *Inovações Tecnológicas e Organizacionais e a Influência das Novas Exigências do Trabalho em Escritórios na Qualidade de Vida no Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Brusique, R. G., & Ferreira, M. C. (2010). Inovações Tecnológicas e Organizacionais e a Influência das Novas Exigências do Trabalho em Escritórios na Qualidade de Vida no Trabalho. *Anais IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, São Paulo.
- Branquinho, N.G. S., Ferreira, M. C., & Pacheco, V. A. (2010). Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho docente em rede pública municipal de educação. *Anais da 62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)*, Natal .
- Branquinho, N.G.S. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-Estar e Mal-Estar em Professores da Rede Pública Municipal de Ensino de Unai/MG*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Carlzon, J. (1994). *A Hora da Verdade* (11ª ed). Rio de Janeiro: Cop.
- Cattani, A. D. (2006). Gestão Participativa. In A.D. Cattani & L. Holzman (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*, vol. 1, Porto Alegre: UFRGS.

- Calgaro, J. C. C., & Siqueira, M. V. S. (2008). Servidão e Sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In A. M. Mendes (Org.) *Trabalho e Saúde - o sujeito entre a emancipação e servidão* (p.115-128). Curitiba, Juruá.
- 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-Freitas, M. N. (2009). Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 13 (8), p. 121-138.
- Chanlat, J. F. (2002, outubro) O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *Anais do VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal.
- Cherns, A. B., & Davis, L. E. (1975). Assessment of the state of the art. In: Davis; L.E.; Cherns, R. L. (Eds.). *The quality of working life: Problems, prospects, and the state of the art*. Free Press, New York, vol. 1, pp. 12-54.
- Cheung, F. Y-L., & Tang, C.S. (2009). Quality of Work Life as a Mediator Between Emotional Labor and Work Family Interference. *Journal Business Psychol* 24:245-255.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9, 191-199.
- Cordeiro, V. R. V. (2005) *Atividade de atendimento ao público, treinamento e custo humano do trabalho: o caso de gerente de contas de uma instituição bancária*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Coutinho, M. J. V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n.3, p. 40-73, jul-set.

- Dal Rosso, S. (2008). Intensificação do trabalho – Teoria e método. In S. Dal Rosso & J. A. A. S. Fortes (Orgs.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI* (pp. 21-36). Brasília: Época.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3).
- David, L. M. L., & Bruno-Faria, M. F (2007). Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. *Revista de Administração*, São Paulo, 42 (4) p.431-442.
- Dejours, C. (2010). Clínica do Trabalho e psiquiatria: roteiro interdisciplinar In: Mendes, Ana Magnólia; Merlo, Álvaro Roberto Crespo; Morrone, Carla Faria; Facas, Emílio Peres (Org.). *Psicodinâmica e Clínica do trabalho - Temas, interfaces e casos brasileiros*. 01 ed. Curitiba: Juruá, 2010, v. 01, p. 29-52.
- Descanio, D., & Lunardelli, M. C. (2007). Saúde e Qualidade de Vida na Empresa Familiar. *RPot*, vol. 7, n.1, janeiro-junho, p.159-178.
- Dias, S. A. A., Lima, F.P.A., & Dias, A.V.C. (2007, outubro) Da arte de dizer não: A atividade do atendente em uma operadora de saúde. *Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Foz do Iguaçu, Paraná.
- Diniz, L. S. (2006). Vivências de mal-estar e bem-estar no trabalho em central de atendimento governamental. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Donaire, D., Zacharias, J.J., & Pinto, A. D. L. (2005). Um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho nas Agências Bancárias do Vale do Ribeira: Uma Contribuição à Estratégia de Gestão de Pessoas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro: ANPAD.

- Eleutério, S. A. V., & Souza, M. C. A. F. (2002). Qualidade na Prestação de Serviços: uma Avaliação com clientes Internos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, vol. 9, n.3, julho/setembro.
- Elkeles, T., & Seligmann-Silva, E. (2010). Trajetórias recentes dos distúrbios osteomusculares em dois contextos nacionais: Brasil e Alemanha. In D. M. R. Glina & L. E. Rocha, *Saúde Mental no Trabalho da Teoria à Prática*, São Paulo: Roca.
- Fadul, E.M.C., & Silva, L. P. (2008) Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: Anais do XXXII, ENANPAD, Rio de Janeiro, CD-ROM.
- Feitosa, L. C. (2010). *E se a Orquestra Desafinar? Contexto de Produção e Qualidade de Vida no Trabalho dos Músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Feitosa, L. C., & Ferreira, M. C. (2010). Bem-estar ou mal-estar dos músicos: O que prevalece no repertório dos trabalhadores de uma orquestra? *Anais da 62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), Natal*.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2000). Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico Metodológica em Ergonomia. *Revista Multitemas*, 16, 128-144. 156.
- Ferreira, M. C. (2002). Marcas do trabalho e Bem-estar no serviço de atendimento ao público (pp. 161-183). In A. M. Mendes; L. O. Borges & M. C. Ferreira (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília-DF: Editora da UnB.

- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação Indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. Em M. C. Ferreira, & S. Dal Rosso (Orgs.). *A regulação social do trabalho* (pp. 21-46). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2006a). Qualidade de vida no trabalho. Em A. D. Cattani, L. Holzman (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (Vol. 1, pp. 219-222). Porto Alegre: UFRGS.
- Ferreira, M. C. (2006b). Ofurô Corporativo. Recuperado em 28 de março, 2010, em <http://www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm>
- Ferreira, M. C. (2006c). Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.
- Ferreira, M. C. (2008a). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no Trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11 (1), 83-99.
- Ferreira, M. C. (2008b). O que pensam os trabalhadores franceses sobre as novas exigências do trabalho? Em S. Dal Rosso & J. A. A. S. Fortes (Orgs.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI* (pp. 173-188). Brasília, DF: Época.
- Ferreira, M. C. (2008c). Chegar feliz e sair feliz do trabalho : aportes do reconhecimento no trabalho para uma Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. Em A. M. Mendes (Org.). *O sujeito entre emancipação e servidão* (pp.40-53). Curitiba: Juruá.
- Ferreira, M. C. (2009a). Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. *Anais da 61ª Reunião anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)*. 157
- Ferreira, M. C. (2009b). Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. *Anais do 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*.

- Ferreira, M. C. (2009c). Trabalho e saúde mental: Quando o trabalho é produtor de mal-estar: fundamentos para uma abordagem preventiva em Qualidade de Vida no Trabalho. *Anais do 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*.
- Ferreira, M. C. (2010, maio). Raízes do mal-estar. *Revista Proteção*, Novo Hamburgo-RS, p.64.
- Ferreira, M. C. & Weill-Fassina, A. (1997). L'ordinateur dans le travail bancaire, un artifact producteur de béquilles cognitives? Actes du 9 Congrès de l'AIPTLF, Québec/Canada, 1, 56-61.
- Ferreira, M.C., Carvalho, R. S., & Sarmet, M. M. (1999). Ergonomia do serviço de atendimento ao público: um estudo de caso. Em: resumos do IX Congresso da Associação Brasileira de ergonomia (CD-Rom), Salvador, BA.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 6 (1) 93-104.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília, DF: Ler, Pensar, Agir.
- Ferreira, M. C., & Tostes, N. A. (2006). Política de Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso no setor público federal. *Anais do XII Congresso de Iniciação Científica da UnB, Brasília*.
- Ferreira, M. C., & Zaidem, G. C. (2006). Trabalho, riscos de adoecimento e Qualidade de Vida no Trabalho. *Anais do XII Congresso de Iniciação Científica da UnB, Brasília*.
- 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. *Revista Teoria e Pesquisa*, 25 (3), 319-327.

- Ferreira, R.R., Antloga, C.S., Ferreira, M.C., & Bergamaschi, V. (2009a) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Tribunal de Contas do DF: Diagnóstico, Concepção de Programa e Desafios. *Coleção Estudos e Documentos*, 4, 9-76.
- Ferreira, M. C., Antloga, C.S., Ferreira, R.R., & Bergamaschi, V. (2009b). As Fontes do Bem-Estar e do Mal-Estar no Trabalho em um Contexto Organizacional do Serviço Público. *Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)*, Manaus.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M.C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009c). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração*, 44 (2), 147-157.
- Ferreira, M. C., & Daniel, J. B. (2010). Qualidade de vida no trabalho de viés preventivo. *Jornal Recado Sindical*. Porto Alegre, RS.
- Ferreira, M. C., Ferreira, R. R., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2010a). Estratégia de sensibilização como fator de sucesso da coleta de dados: O caso de um survey sobre Qualidade de Vida no Trabalho. *Anais da 62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)*, Natal.
- Ferreira, M. C., Ferreira, R. R., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2010b). Os traços constituintes da Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva dos trabalhadores. *Anais da 62ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)*, Natal.
- Ferreira, M. C., Guimarães, M. C. & Almeida, C. (2010). Violência (in) visível e institucionalizada no contexto do trabalho: o enfoque da ergonomia da atividade. In: Mendes, A. M. *Violência no Trabalho: Perspectivas da Psicodinâmica, da Ergonomia e da Sociologia Clínica*. 1. ed. Curitiba: Mackenzie.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 25 (2), 245-254.

- Freire, O. N (2002). *Ser atendente a vida toda é humanamente impossível: serviço de atendimento ao público e custo humano do trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 n. 6, pp. 478-498.
- Gaulejac, V. (2007) *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias e Letras.
- Gonçalves, C. F. F. (1996) Ergonomia e qualidade no serviço bancário: uma caracterização. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.4, p.102-106, outubro/dezembro.
- Gonçalves, R. M. (2002). *Ergonomia do serviço de atendimento ao público via internet: utilidade e usabilidade de websites para os usuários*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Grönroos, C. (1993). *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Guérin, F., Laville, A., F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. São Paulo, SP: Edgard Blücher Ltda.
- Guidelli, N.S. & Bresciani, L.P. (2010). Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso da indústria petroquímica do Grande ABC. *R.Adm.*, São Paulo, v.45, n.1, p.57-69, jan./fev./mar.
- Guimarães, M.C. (2009). Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. *Revista Brasileira Saúde Ocupacional*, São Paulo, 34 (120): 163-171.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70.

- Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hannif, Z., Burgess, J., & Connell, J. (2008) Call Centers and the Quality of Work Life: Towards a Research Agenda. *Journal of Industrial Relations* 50(2) 271–284.
- Honório, L. C., & Marques, A. L. (2001) Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. *Revista de Administração da USP*, v.36, n.2, abril/junho.
- Hostensky, E. L. (2004) *Atendimento ao público interno no Ministério da Educação: três olhares sobre o serviço de saúde prestado aos servidores*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Houaiss, A. (2009) *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.
- Huse, E., & Cummings, T. (1985). *Organization Development and Change*. (3.ed.) St. Paul: Ed. Minn.
- Iida, I. (2005). Métodos e técnicas em Ergonomia. In Iida I., *Ergonomia: Projeto e produção* (pp. 60-62). São Paulo, SP: Edgard Blücher Ltda.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010). *Perfil dos municípios brasileiros*. Acesso em 26 de junho, 2010, do [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=980&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=980&id_pagina=1).
- Jackson Filho, J.M. (2004). Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 058-066, Set./Dez

- Kilimnik, Z. M. (1994) O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 18, Florianópolis /SC. Anais... Santa Catarina: ANPAD.
- Kissler, L. (2008). A modernização da administração pública na Alemanha: as conseqüências para as relações de trabalho e para as condições de trabalho. In: Dal Rosso & J. A. A. S. Fortes (Orgs.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI* (pp. 21-36). Brasília: Época.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008) Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (4) 409–423.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2009) Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research Article History*.
- Kronberger, N., & Wagner, W. (2002). Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos. (P. A. Guareschi, Trad). Em M. W. Bauer, & G. Gaskell, (Eds.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 416-441). Petrópolis: Ed.Vozes.
- Lacaz, F. A. C. (2000) Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*. 5:151-61.
- Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998) A win–win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Q*;9(3):211–26.
- Leite, J. V., Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2006). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho– QVT: O Caso do Banco Central do Brasil. *Anais do Congresso Regional de la Sociedade Interamericana de Psicologia*.

- Leite, J. V., Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Psicologia, Organização e Trabalho*, 9 (2),109-123.
- Lee, D.J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007) Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: evidence from marketing practitioners. *Applie Research Qualy Life* ;2:273–87.
- Lima, H.K.B., Ferreira, M.C., & Antloga, C.S. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho. III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho.
- Lima, H. K. B. (2008). *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Loscocco, K. A., & Roschelle, A. (1991) R.Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior* 39, pp. 182–225.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Macedo, J., & Matos, R. D. (2007). Qualidade de vida no trabalho: um estudo realizado com os funcionários da Unicentro, do campus de Irati. *Revista Eletrônica Lato Sensu*. Vol.3, n.1.
- Machado, J., Soratto, L., & Codo, W. (2010). *Saúde e Trabalho no Brasil: Uma revolução silenciosa. O Ntep e a Previdência Social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Magalhães, G. F. O. (2006). *O sorriso que o relógio transforma em dor. Custo Humano do Trabalho, estratégias de mediação e Qualidade de Vida no Trabalho de camareiras de hotel*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Magaldi, S., & Crescitelli, E. (2008) A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 67-75, julho-setembro.

- Mallmann, C.S., Palazzo, L.S., Carlotto, M.S., & Aerts, D.R. G. de C. (2009). Fatores associados à síndrome de burnout em funcionários públicos municipais. *Psicologia: Teoria e Prática*, 11, 2, 69-82.
- Marin Filho, C.J.; Sausen, J.O. & Allebrandt, S.L. (2008) Gestão Pública Municipal: Análise do Processo de Mudança Estratégica de um Município da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro.
- Martel, J-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333–368.
- Matos, A.G. (1994). Alienação no serviço público. *Psicol. cienc. prof.* vol.14, n.1.
- May, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *Business Review*, 58 (2), 1-7.
- Medeiros, L. F. R, Barroca, S. H., Ferreira, M. C., & Gouveia, B. (2009). Diagnóstico de Indicadores Críticos no Contexto de Trabalho do Setor de Comunicação Social de uma Instituição Universitária. *Anais da 61ª Reunião Anual da SBPC, Manaus*.
- Medeiros, L.F.R., & Ferreira, M.C. (2008). Não sei não conheço...desconheço mesmo. III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Florianópolis, Santa Catarina.
- Medeiros, L.F.R. & Ferreira, M.C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma Revisão da Produção Científica de 1995-2009. *Revista Gestão Contemporânea*, nº 9, jan/jun.
- Medeiros, J. P., & Oliveira, J. A. (2009). Uma viagem a produção científica em QVT nos anos 2001 a 2005: estudos nos anais dos ENANPAD. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM*, vol. 8, n.1.
- Meireles, B.R. & Ferreira, J.B. ...e como tratar esse acontecimento inesperado? Estudo com atendentes ao público após acidente grave de trabalho. Em Mendes, Ana Magnólia,

- Merlo, Álvaro Roberto Crespo, Morrone, Carla Faria, Facas, Emílio Perez (Org.). *Psicodinâmica e Clínica do trabalho - Temas, interfaces e casos brasileiros*. 01 ed. Curitiba: Juruá, 2010, v. 01, p. 397-414.
- Mello, S. C. B., Neto, A.F.S., Fonseca, F.R.B., & Leão, A. L. M. S. (2009). A Relação entre as Características dos Funcionários de Contato em Serviços. *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.3, p. 119-136.
- Mendes, A. M., Vieira, A.P., & Morrone, C. F. (2009). Prazer, Sofrimento e Saúde Mental no Trabalho de Teletendimento Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, vol.8, n.2, p. 151-158, nov.
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2004). Gestão com Pessoas focada na qualidade de vida no trabalho: Bem-estar, uma tarefa de todos. *Fórum Qualidade de Vida: Trabalhando e vivendo com qualidade*, 1, 3-8.
- Mendes, A. M. & Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento ITRA: Instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In A. M. Mendes (Org.) *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo
- Menezes, W. J. (2003). Atendimento presencial em auto-atendimento bancário? – Um paradoxo à luz da lógica dos clientes, dos atendentes e dos gestores. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Milan, G.S., & Trez, G. (2005). Pesquisa de satisfação: um Modelo para planos de saúde. *RAE- eletrônica* - vol.4, n.2, Art. 17, jul./dez.
- Mônaco, F. F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 4 (3), 67-88.

- Moraes, L.F.R. & Kilimnik, Z.M. (1994). *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Relatório de Pesquisa. Belo Horizonte: UFMG.
- Nadler, D., & Lawler, E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, vol. 7, n.11, p. 20-30, Winter.
- Nassuno, M. (2000). A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n.4, p. 61-98, out/dez.
- Nascimento, L. F., & Pessoa, R. W. A. (2007). Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. *Revista de Administração* 13 (3).
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 25 No. 1, pp. 98-106.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. (2<sup>nd</sup> ed.) New York: McGraw- Hill.
- Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração de Empresa* 4 (1).
- Oliveira, P.A.B. (2006). Ergonomia. In A.D. Cattani & L. Holzman (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*, vol. 1, Porto Alegre: UFRGS.
- Paiva, K. C. M., & Couto, J. H. (2008). Qualidade de vida e estresse gerencial pós choque de gestão: o caso da Copasa-MG. *Revista de Administração Publica*. Rio de Janeiro 42 (6): 1189-211, nov./dez.
- Palácios, M., Duarte, F., & Câmara, V. M. (2002). Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. *Cadernos de Saúde Pública*, 18 (3), pp.843-851, Rio de Janeiro, maio/jun.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, 11-12.

- Pasquali, L. (2001). *Técnicas do Exame Psicológico - TEP: Manual*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Paula, A.P.P. (2005) Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, São Paulo, v.45,n.1,p.36-39.
- Pessoa, C.P.S. (2007). Fatores de Longevidade do Programa Central do Cidadão no Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado, Rio Grande do Norte, Natal.
- Pires, J.C.S., & Macêdo, K.B. (2006) Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v.40, n.1, p.81-105, jan/fev.
- Prado, D. I. (2006). *O foco é no cidadão e o atendente como fica? Contexto de atendimento presencial, custo humano da atividade e Qualidade de Vida no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Pruijt, H. (2000). Performance and Quality of Working Life', *Journal of Organizational Change Management* .13(4): 389–401.
- Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des donées textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de Méthologie Sociologique*, 28, 24-54.
- Regis Filho, G. J., & Lopes, M. C. (2001). Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. *Revista de Administração*, São Paulo vol.36, n.3, p.95-99.
- Rego, R. M. (2007). Expressão Artística e Teleatendimento: Perspectivas para a melhoria de qualidade de vida no trabalho. *Psicologia Ciência e Profissão* 27 (3) p.376-395.
- Rezende, T., & Silva, R. M. (2008). A Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, ano 8 n.3, p.685-703.
- Rocha, J.R.V., Lima, M. A. M., & Rocha, R. E. V (2008). Qualidade de atendimento na autarquia municipal de trânsito, serviços públicos e de cidadania de fortaleza: Análise à

luz do modelo Servqual. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, RJ.

Rodrigues, A. V., Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2005). Dimensões Analíticas para uma política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). *30th Interamerican Congress of Psychology, Buenos Aires.*

Rodrigues, A. V. (2006). *Exame médico periódico e qualidade de vida no trabalho. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.*

Royuela, A. V., Lopez-Tamayo, J., & Suvínach, J. (2007). The Institutional vs. Academic definition of Quality of Work Life. What is the focus of the European Commission? *Social Indicators Research*, 86, 401–415.

Rose, R.C., Beh, L.S., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of Work Life: Implications of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences* 2 (2): 61-67.

Sant'anna, A. S., & Moraes, L. F. R. (1999). Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Caderno de Pesquisas em Administração*. I (9). São Paulo, SP.

Santos, C. P., & Fernandes, D.V. (2008). A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade de clientes. *Rae*, vol.48, n.1, jan./mar.

Schmidt, D. R. C., Dantas, R. A. S., & Marziale, M. H. P. (2008). Qualidade de vida no trabalho: avaliação da produção científica na enfermagem brasileira. *Acta Paul Enferm.* 21(2):p.330-7.

Secchi, L. (2009) Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43 (2): 347-69, Mar/Abr.

Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.

- Silveira, S. A. (2001). *Exclusão Digital: a miséria na era da informação*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209.
- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D-J. (2001) A new measure of quality of work life based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*. 55: 241–302.
- Siqueira, M.V. S., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de Pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 60(3): 241- 250 jul./set.
- Soratto, L. H. (2000). *Servidor público: o mito do trabalhador que não quer trabalhar*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Souza, J. J., & Bastos, A. V. B. (2009). Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em Contextos Diferenciados de Inovação: uma análise multivariada. *Revista de Administração* 15 (2) p.1-14.
- Souza, W. J., & Medeiros, J. P. (2007). Diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, vol. 14, n.3, p. 71-89, jul./set.
- Spilki, A., & Tittoni, J. (2005). O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável? *Psicologia & Sociedade*, 17 (3), 67-73.
- Sznelwar, L. (2007). Ergonomia e psicodinâmica do trabalho: um diálogo possível e desejável In A. M. Mendes, S. C. C. Lima & E. P. Facas (Orgs.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.

- Sznelwar, L., Abrahão, J. I., & Mascia, F. (2006). Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, vol.31, n.114.
- Tavares, D. S. (2003). O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um Tribunal Judiciário Federal. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Tamayo, A., Lima, D. & Silva, A.V. (2002) Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In: XXVI ENANPAD, Anais.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. M. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (1).
- Tonetto, A. M., Amazarray, M. R., Koller, S. H., & Gomes, W. B. (2008). Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: Desenvolvimento Científico Contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*. 20 (2): 155-164.
- Tonelli, M. J. *et al.* (2003). Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas* (FGV), São Paulo, vol. 43, p. 105-122.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectiva. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, vol. 8, n. 1, jan./mar.
- Veloso, E. F. R., Schirrmeister, R., & Limongi-França, A. C. (2007). A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. *Revista Administração e Diálogo*, 9 (1), p. 35-58.
- Venco, S. (2009). Centrais de Teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: Antunes, R.; Braga, R. *Infoproletários degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.

- Veras, V. S. & Ferreira, M. C. (2006). Lidar com gente é muito complicado: Relações Socioprofissionais de Trabalho e Custo Humano da Atividade em Teleatendimento Governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114), 135-148.
- Vilela, L. V. O. & Assunção, A. A. (2004). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, vol. 20, n.4, p. 1069-1078.
- Vilela, L. V. O. & Assunção, A. A. (2007). Trabalho emocional: o Caso dos Teleatendentes de uma Central de Atendimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2007, vol. 10, n. 2, pp. 81-93.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Work Life: What is it? *Sloan Management Review*. 1, 11-21.
- Wargas, R.; Ferreira, M.C. & Yamaoka, P.V. (2010) Qualidade de Vida no Trabalho e planejamento estratégico em um órgão do poder judiciário. IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. São Paulo.
- Westley, W. (1979). A Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, vol. 32, n.2, p.113-123.
- Wisner, A. (1994). A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Ministério do Trabalho MT / Fundacentro.
- Wisner, A. (1987). *Por dentro do trabalho - Ergonomia: Método e Técnica*. São Paulo: FTD.
- Worts, D., Fox, B. & McDonough, P. (2007). Doing Something Meaningful: Gender and Public Service during Municipal Government Restructuring. *Gender, Work and Organization*. Vol. 14 No. 2 March.
- Wyatt, T. A., & Wah, C. Y (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 59-76.

Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. C. (2008). Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários. *RAE-eletrônica*, vol. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez.

Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10, 2, jul-dez 2010, 97-111.

### **Anexo 1**

## **REVISÃO DA LITERATURA INTERNACIONAL E NACIONAL**

Quanto à literatura internacional revisada, foram analisados 13 artigos conforme descrito na Figura 1.

Figura 1

**Artigos Internacionais em QVT**

Autor (es)	Ano	Objetivo
Rose, Beh, Uli & Idris	2006	Investigar a QVT como preditora das dimensões da carreira
Smoke & Sale	2006	Examinar a relação entre QVT e tipos de personalidade
Martel & Dupuis	2006	Construir uma escala para medir QVT
Beh & Rose	2007	Estabelecer a relação entre QVT e performance no trabalho
Sale	2007	Investigar as percepções sobre QVT sob a perspectiva dos trabalhadores
Huang, Lawler & Lei	2007	Avaliar o impacto da QVT na carreira de auditor
Royuela, López-Tamayo & Suriñach	2008	Comparar a definição da comunidade europeia para QVT com a definição acadêmica
Korunka, Hoonakker & Carayon	2008	Testar um modelo que avalia no qual a QVT é mediadora entre as relações das características organizacionais e a intenção de sair da organização
Hannif, Burgess & Connell	2008	Analisar a QVT em centrais de atendimento
Sirgy, Reilly, Wu & Efraty	2008	Investigar os programas de QVT e suas contribuições para a qualidade de vida
Koonmee, Singhapakdi, Virakul & Lee	2009	Investigar a associação entre a ética institucionalizada, QVT e os resultados do trabalho
Cheung & Tang	2009	Examinar a relação entre trabalho emocional, interferência familiar no trabalho e QVT

---

Royuela, López-Tamayo & Suriñach	2009	Investigar o índice de QVT na Espanha
Layer, Karwowski & Furr	2009	Testar empiricamente se o desempenho humano em ambientes de manufatura depende da demanda cognitiva do operador e da percepção dos atributos de QVT

---

As investigações apresentadas no Quadro 1 são predominantemente empíricas, e dois artigos são exclusivamente teóricos. Os artigos seguiram estruturas de desenvolvimento semelhantes que contemplam inicialmente uma dimensão conceitual sobre QVT seguida dos resultados de pesquisas que os precederam e uma breve caracterização do método, resultados e discussão e, por fim, as considerações dos autores quanto aos limites e avanços da investigação.

Dos estudos, 11 adotaram o delineamento do tipo *Survey*, método de investigação largamente utilizado em pesquisas internacionais, especialmente as conduzidas em países de língua inglesa. Não foram encontradas pesquisa-ação, pesquisa experimental nem estudos de meta-análise muito comuns na literatura internacional que abrangem temáticas que circunscrevem as organizações. O delineamento metodológico majoritário é o correlacional, e não foram identificados estudos de filiação metodológica vinculados à Ergonomia.

Foram predominantes, nessas pesquisas, a utilização de grandes amostras, uma vez que 12 estudos utilizaram em média quatrocentos participantes, e apenas um estudo (Sale, 2007) adotou um número reduzido de participantes (N=10).

Quanto à natureza dos artigos, 12 são quantitativos, e apenas um estudo (Sale, 2007) é de natureza qualitativa. A maioria dessas pesquisas foi realizada em países de economia forte tais como Inglaterra, Canadá e Estados Unidos. No entanto, foi constatada nas pesquisas recentes, a inclusão de países denominados emergentes tais como a Tailândia e a Malásia.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, o instrumento que prevaleceu foi o questionário, e apenas uma pesquisa utilizou entrevistas como instrumento único de coleta de dados, evidenciando que nos estudos internacionais em QVT prevalece o delineamento quantitativo. Não foi identificada a utilização de outros instrumentos de coleta de dados tais como as observações livres e sistemáticas nem o uso de registros fotográficos ou vídeos, procedimentos adotados nas pesquisas que adotam a Análise Ergonômica do Trabalho.

## **2. Revisão das Pesquisas Nacionais em Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

Com o objetivo de conhecer em profundidade as pesquisas em QVT, no cenário nacional, foi realizado um amplo e exaustivo levantamento, sistematização, e análise de artigos publicados nos principais periódicos da área de Administração e Psicologia, que abordam a temática de QVT, nos anos de 1995 a 2009. Essas áreas foram escolhidas, tendo em vista que a sinalização da literatura sobre as correntes teóricas de QVT oriundas do campo administrativo. Elas são bastante utilizadas nas organizações, as quais, por sua vez, têm base em teorias centradas nas pessoas que são relacionadas à escola humanista, cujos fundamentos estão fortemente ancorados na produção de conhecimento da psicologia organizacional (Leite, Ferreira & Mendes, 2009). Em relação ao período em estudo, na presente revisão, a década de 1990, é considerada por diversos autores um marco na reestruturação produtiva das organizações, com transformações nos processos produtivos e de trabalho.

Para a seleção dos periódicos revisados, seguiu-se a mesma lógica de trabalho escolhida por outros autores estudiosos de temáticas que articulam trabalho e organizações, tais como Borges-Andrade e Meira (2003) e Brandão (2007), adotando-se como critério de inclusão a necessidade de o periódico ser indexado e deter conceituação avaliativa bastante satisfatória, conforme critérios definidos pela fundação CAPES, do Ministério de Educação. Para tanto, utilizou-se o sistema WebQualis-CAPES 2009, que é um conjunto de procedimentos

utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação.

Assim, os periódicos deveriam ser indexados e ter classificação no sistema WebQualis-CAPES 2009 de A1, A2, B1, B2, B3, B4 e B5. Aqueles classificados por C não foram incluídos nesta pesquisa. Ao todo, foram classificados 22 periódicos conforme descritos na Tabela 1.

Tabela 1

**Periódicos Analisados para esta Pesquisa**

Periódicos da área de Administração	Periódicos da área de Psicologia
Revista de Administração de Empresas (FGV-SP); Revista de Gestão da USP; Revista de Administração Contemporânea – RAC; Organização & Sociedade (UFBA); Revista de Administração Pública (FGV–RJ); Cadernos de Pesquisa em Administração (USP), REAd Revista Eletrônica de Administração.	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB); Estudos de Psicologia (UFRN); Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho - RPOt (UFSC-ABPOT); Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS); Psico-USF (USF); Psicologia: Ciência e Profissão (CFP); Psicologia Teoria e Prática (Mackenzie); Psicologia & Sociedade (ABRAPSO); Paideia; Estudos de Psicologia (PUC Campinas); Estudos e Pesquisas em Psicologia (UNIMARCO); Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (CPAT); Estudos e Pesquisa em Psicologia (UERJ); Arquivos Brasileiros de Psicologia (UFRJ); Psico (PUC - RGS)

Em relação às análises dos artigos, foram utilizados critérios intencionais, previamente definidos e considerados relevantes pela autora. Assim, elaborou-se um formulário com a finalidade de reunir informações sobre temática, área de conhecimento e perfil metodológico, conforme especificado na Tabela 2. Adotou-se também, o critério de utilizar os trabalhos com dados exclusivamente de amostras brasileiras, embora não fossem identificados relatos de pesquisa com amostras internacionais.

Tabela 2

**Critérios de Análise dos Artigos**

Construto analisado	Qualidade de Vida no Trabalho
---------------------	-------------------------------

Temas	Ergonomia aplicada à QVT QVT e novas práticas de gestão Saúde do Trabalhador Satisfação no trabalho
Áreas de conhecimento	Psicologia; Administração
Natureza do Estudo	Quantitativo, qualitativo Quantitativo-qualitativo Qualitativo – quantitativo
Amostra	Crítérios de seleção, descrição dos participantes, tamanho da amostra
Coleta de Dados	Instrumentos de pesquisa: questionários, ficha de observação, inventário, escalas, equipamentos de laboratório
Procedimentos de análise de dados	Estatística inferencial, estatística descritiva, análise de conteúdo, análise do discurso

A síntese da análise dos artigos é apresentada a seguir.

#### **a) Quanto ao volume de Publicações em Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

Ao todo, foram selecionados 22 periódicos que atenderam aos critérios estabelecidos, dos quais sete inscrevem-se na área de administração e 15 na área de psicologia. Foram identificados 26 artigos referentes ao tema proposto.

No tocante à distribuição de artigos por periódico, constata-se que nem todos os periódicos da Tabela 1 apresentaram publicações em QVT, e foram evidenciadas diferenças relevantes entre os veículos de divulgação. Dentre os periódicos com maior número de publicação, destacam-se a RAUSP, com sete artigos, os periódicos REAd, RAC e RPOt, com três publicações cada um e a Revista de Administração Pública, com dois artigos. As revistas Psicologia: Teoria e Pesquisa, Estudos de Psicologia, Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho, Estudos e Pesquisas em Psicologia, Cadernos de Pesquisa em Administração, Revista de Gestão apresentaram um artigo cada uma.

Quanto às áreas de conhecimento dos periódicos, dos 26 artigos analisados, 69%, ou seja, uma parcela significativa foi publicada em periódicos do campo da administração e 31% nos periódicos de psicologia. Esse desequilíbrio pode ser atribuído a certos aspectos, tais como a formação acadêmica dos autores, suas preferências por determinados veículos de

divulgação, a especificidade temática de alguns periódicos, a vinculação de programas de pós-graduação com linhas de pesquisas específicas na área de QVT, ou mesmo a inserção recente nas discussões de estudiosos de psicologia sobre a temática.

Sobre esse último aspecto, observa-se ainda que até o ano de 2007, não foram identificados publicações de estudos abordando QVT nos periódicos de psicologia. Por outro lado, os periódicos da administração contam com publicações em QVT datadas de 1988, período com data anterior à que abrange a presente revisão. Tais dados podem sugerir uma preponderância da visão administrativa nos estudos de QVT, conforme apontam alguns autores (Leite, Ferreira & Mendes, 2009; Souza & Bastos, 2009).

Ressalta-se que tal lógica de raciocínio restringe-se ao âmbito deste estudo e aos periódicos de Administração e Psicologia analisados, o que inviabiliza a generalização ou mesmo a expansão para outras realidades, tais como as publicações nos ENANPADS e revistas de outras áreas como as de saúde coletiva e enfermagem.

Em relação ao quantitativo de publicações anuais, verificou-se uma oscilação ao longo do período que abrange a presente investigação, sendo que os anos de 2007, 2008 e 2009 foram os mais expressivos, uma vez que contemplaram 58% das publicações analisadas. Esse dado sugere que a QVT é uma temática contemporânea e presente na discussão acadêmica.

Ratifica esse argumento a jovialidade do tema no contexto nacional, uma vez que os primeiros estudos datam da década de 1980 (David & Bruno-Faria, 2007) e desenvolvem ao final da década de 1990 com a propagação dos programas de QVT (Leite, Ferreira & Mendes, 2009). Perpassando o período de 1995 a 2009, nota-se na última década, expansão da produção científica, e aumento no quantitativo de organizações, tanto públicas quanto privadas, que adotam ações, políticas ou programas de QVT (David & Bruno-Faria, 2007; Souza & Bastos, 2009; Leite, Ferreira & Mendes, 2009). Tal fato ilustra-se em recente pesquisa realizada com 215 empresas do setor secundário cujo resultado aponta para a

existência de programas de QVT em 71% delas (Souza & Bastos, 2009). Número bastante expressivo.

Com base nesses resultados, reafirma-se o crescente interesse por parte de acadêmicos, gestores e dirigentes por essa temática, dado identificado também por outros estudos, assim como sua consolidação enquanto campo de pesquisa.

#### **b) Quanto às linhas temáticas**

As publicações em QVT enfatizaram diferentes aspectos nos últimos 14 anos, uma vez que todos os temas definidos para o presente estudo foram identificados nos artigos.

Os artigos classificados no tema QVT e novas práticas de gestão foram conduzidos com o propósito de verificar a relação existente entre a implementação de programas de QVT e diferentes padrões de prática de gestão (Souza & Bastos, 2009); avaliar a Gestão de Programas de QVT (Oliveira & Limongi-França, 2005); identificar as melhores empresas para se trabalhar no Brasil e as práticas de QVT (Tolfo & Piccinini, 2001); verificar as mudanças em indicadores de QVT com a introdução do programa de qualidade total (Mônaco & Guimarães, 2000); e destacar a importância da administração de programas de QVT (Albuquerque & Limongi-França, 1998).

Ressalta-se que, nessa temática, alguns artigos priorizam as discussões referentes aos programas de QVT – PQVT, com forte ênfase na descrição de tais programas sem, contudo, estabelecer análises que articulem seus resultados em relação às suas propostas e ao contexto no qual foram concebidos e aplicados. Tais análises são importantes uma vez que confrontam algumas dificuldades encontradas para o êxito dos PQVT relatadas na literatura: frágil estrutura orçamentária (Albuquerque & França, 1998) e decrescente adesão dos trabalhadores ao longo do tempo, incluindo o próprio desinteresse pelas práticas dos PQVT propostas pelas organizações (Ferreira *et al*, 2009; Ferreira, Alves & Tostes, 2009).

Constata-se também um *gap* entre os aportes teóricos científicos sobre QVT e as atividades concretas presentes numa diversidade de Programas de QVT, os quais são descritos como ações de campanhas de cuidados com a saúde, cursos e palestras de conscientização com temas de saúde, prevenção de incêndio e primeiros socorros (Oliveira & Limongi-França, 2005). Essa constatação corrobora com a crítica de alguns autores à perspectiva assistencialista (Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Ferreira *et al*, 2009a), que evidencia que as ações de QVT são, regra geral, difundidas em termos de atividades de lazer conforme exposto anteriormente.

Em Ergonomia Aplicada à QVT, foram encontrados estudos conduzidos com propósitos de caracterizar o perfil das práticas de QVT em órgãos públicos federais (Ferreira, Alves & Tostes, 2009), analisar uma experiência de QVT num órgão federal (Ferreira, Leite & Mendes, 2009), discutir os dilemas — desafios, dúvidas e expectativas de gestores que participaram do processo de concepção e implantação de um PQVT (Ferreira *et al*, 2009a), estabelecer interface entre a Ergonomia e a QVT (Ferreira, 2008), identificar os possíveis impactos da redução da jornada de trabalho para a QVT (Carneiro & Ferreira, 2007) e caracterizar a QVT no serviço bancário (Gonçalves, 1996).

Nessa linha temática, majoritariamente os estudos são realizados em organizações públicas predominantemente ligadas ao governo federal e, com exceção do estudo de Gonçalves (1996), os demais adotam uma perspectiva de QVT de viés preventivo. Esses estudos são relativamente novos, pois a maioria data de 2007, e propõem uma abordagem que difere da tradição clássica (e em larga medida assistencialista) nos estudos de QVT, perspectiva ainda hegemônica no contexto nacional. Esses estudos igualmente inovam em relação aos temas trabalhados pela Ergonomia os quais são bem ilustrados por Sznelwar (2007, p. 48).

Os temas em ergonomia estão mais voltados para o conforto físico; a prevenção da fadiga; a prevenção de problemas de saúde; principalmente os da economia somática; a adequação dos

ambientes, das máquinas e ferramentas; os ritmos humanos e a organização dos tempos de trabalho; a facilidade no uso de instrumentalização dos artefatos; as estratégias operacionais, a inteligência, a facilidade de leitura; as linguagens e as comunicações; os sistemas de cooperação; a confiabilidade humana; a capacitação e a aprendizagem; a adequação do trabalho para populações as mais diversas, incluindo a questão do envelhecimento e do gênero; a inclusão no mundo do trabalho de pessoas que tenham necessidades especiais.

A proposta desses estudos é de uma Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho o que, segundo Ferreira (2008), implica em propor mudanças que englobem a organização como um todo. Nesse sentido, os autores dessa abordagem propõem a articulação dos pressupostos teórico-metodológicos da Ergonomia da Atividade com a concepção de QVT preventiva, possibilitando com essa articulação estudos que transitem de um diagnóstico macro-organizacional para o micro-organizacional, sendo esse último a *demarché* clássica em Ergonomia.

A temática Satisfação no trabalho compreende significativo número de publicações. Nessa linha, os estudos versam sobre a inserção e a gestão do trabalho de pessoas com deficiência (Carvalho-Freitas, 2009); diagnóstico de QVT de frentistas e interface com a qualidade dos serviços prestados (Souza & Medeiros, 2007); QVT e responsabilidade social (Nascimento & Pessoa, 2007); construção e validação de uma escala de QVT em organizações militares do Exército (David & Bruno-Faria, 2007); QVT de profissionais de enfermagem a partir do Modelo de Hackman e Oldham (Rezende & Silva, 2008); QVT numa empresa de telefonia celular (Honório & Marques, 2001) e QVT e fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público (Sant'anna & Moraes, 1999).

As investigações dessa linha temática estampam como denominador comum a referência aos aportes teóricos clássicos em QVT e por sua vez a aplicação de modelos para a análise da QVT. Destacam-se aqueles desenvolvidos por Hackman e Oldham e Walton, assinalando forte referência à literatura norte-americana. A maior parte dos artigos é de meados da década de 2000 e, com exceção de um artigo, todos os demais são conduzidos em

organizações privadas. Nota-se pelo exposto que tais modelos são preponderantes na esfera privada e, assinalam uma relação de aproximar o aporte teórico de QVT a elevar níveis de satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores e, com isso, buscar o aumento da produtividade.

Na linha temática saúde do trabalhador, o estudo de Lacaz (2000) visa investigar a QVT sob um prisma epidemiológico, Regis Filho e Lopes (2001) estudam a empresa sob uma perspectiva holística, e Descanio e Lunardelli (2007) estudam saúde e QVT na empresa familiar. O estudo de Lacaz (2000) diferencia-se dos demais ao propor uma reflexão da relação entre QVT e saúde, em uma perspectiva crítica, considerando essa relação em uma dimensão ampla, determinada por fatores do contexto organizacional e não apenas em uma visão limitada de estilo de vida com foco restrito ao desempenho do trabalhador.

Ao se fazer um balanço das linhas temáticas apresentadas, no decorrer dos anos, percebe-se uma relativa mudança nos temas pesquisados. No final dos anos 90, e início dos anos 2000, pesquisava-se a QVT como uma ferramenta estratégica de Recursos Humanos e inserida na Gestão da Qualidade Total. A partir de 2007, a temática de QVT migra do escopo da área de Recursos Humanos para caminhar em outras direções, abarcando questões relacionadas ao bem-estar do trabalhador e aos impactos gerados pelas novas tecnologias em estreita sintonia com os desdobramentos, regra geral, perversos, da reestruturação produtiva ora em curso.

No entanto, mesmo com uma abrangência temática, notou-se a ausência de publicações que avaliassem a QVT em interface com outras teorias, tais como as recentes e relevantes temáticas: assédio moral, ética organizacional e síndrome de *burnout*. Também se verificou que, embora a mobilização sindical seja apontada por alguns autores como presentes na origem dos estudos em QVT (Souza & Medeiros, 2007), nos artigos analisados o engajamento de representantes dos sindicatos foi quase inexistente, pois somente um artigo

menciona a participação de um representante sindical na avaliação da QVT (Mônaco & Guimarães, 2000).

Esse aspecto evidencia lacunas nas discussões que consideram a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, instâncias políticas inseridas na temática QVT, que sinalizam tratar-se de aspectos pouco ressaltados pelos sindicatos. Esse dado também se alinhou ao enfoque assistencialista que mostrou ser hegemônico e, em cuja perspectiva, a QVT atende ao princípio utilitarista de fornecer meios para que o trabalhador se torne mais apto e mais preparado a suportar as exigências do trabalho, prescindindo da participação efetiva nas decisões que concernem o seu cotidiano de trabalho.

Um ponto importante a ser comentado refere-se ao predomínio de modelos clássicos em QVT com preponderância do modelo de Hackman e Oldham (1975), amplamente adotado, seguido por Walton (1973) e por Werther e Davis (1983). Todos representantes de um conceito de QVT cuja primazia recai sobre os imperativos organizacionais, numa modalidade contemporânea do taylorismo. Os trabalhadores lembram os filmes de Charles Chaplin, tais como *Tempos Modernos*, em que tempos e movimentos devem ser explorados ao máximo numa clara alusão aos trabalhadores como uma variável de ajuste, que mesclam-se às engrenagens, orientados por uma gestão voltada para o lucro (Haniff, Burgess & Connel, 2008).

Verificou-se em número menor o uso de outros modelos, tais como os de Lippit (1978) e Huse e Cummings (1985); o modelo de nove dimensões de Fernandes (1996) e o Biopsicossocial e Organizacional desenvolvido por Limongi-França (2004) ilustram algumas pesquisas que contemplam modelos desenvolvidos a partir de uma perspectiva nacional.

A ênfase na adoção dos modelos clássicos evidencia que um número expressivo de pesquisas utiliza um arcabouço conceitual calcado nas teorias da década de 1970 e, nesse sentido, reprisam os mesmos pontos levantados por teóricos clássicos quarenta anos antes.

Ressalta-se o giro conceitual impulsionado pelas investigações conduzidas, segundo o aporte teórico da Ergonomia da Atividade aplicada à QVT, cujo enfoque de viés preventivo contrapõe-se à perspectiva clássica, de natureza assistencial e compensatória.

**c) Desenho da investigação, campo de investigação, categoria profissional investigada e tamanho da amostra**

A análise dos artigos indica que os pesquisadores em QVT desenvolvem trabalhos com base empírica. Dos 26 artigos analisados, 88% são empíricos, e um número reduzido de trabalhos (12%) é classificado como eminentemente teórico. Segundo Tonetto *et al* (2008), os periódicos tendem a publicar maior volume de trabalhos empíricos, acompanhando tendências da literatura internacional, dado constatado na presente revisão.

Um dos artigos teóricos (Vasconcelos, 2001) apresentou uma retrospectiva do conceito de QVT, sem, contudo, propor análise das publicações científicas em QVT, no Brasil. Não foram identificados estudos de revisão da literatura, e tal dado sugere que a área de QVT carece de estudos de revisão bibliográfica sistemática, que contemple periódicos ou outros veículos de divulgação científica.

Quanto à natureza dos estudos, dois artigos constituem relatos de experiência de práticas organizacionais, sendo o *survey* o tipo de investigação mais comum. Não foram encontrados trabalhos que descrevessem pesquisa-ação ou aqueles com características de laboratório, tais como a pesquisa experimental e a *ex-post-facto*, assim como não foram identificados estudos de meta-análise. O corte temporal predominante é o transversal (90%), e uma minoria realiza pesquisas longitudinais (9,5%).

Em relação ao campo de investigação, observa-se que dos 21 estudos empíricos, 57% foram conduzidos em organizações públicas, dos quais 53% foram conduzidos em órgãos federais, seguidos de órgãos militares (23%), estaduais (15%) e municipais (8%). Com a Constituição de 1988, uma série de serviços descentralizou-se verticalmente para os

municípios, uma vez que é o local onde mora e vive o cidadão, porém os órgãos governamentais municipais constituem minoria nas investigações. Tal dado torna-se ainda mais relevante ao se pensar na quantidade de municípios brasileiros, conforme salientado anteriormente, na importância social dos serviços prestados por essa esfera de governo e, em especial, nos órgãos destinados ao atendimento ao público, tais como as centrais ou agências de atendimento ao cidadão.

As organizações privadas, por sua vez, representaram 43% dos estudos. Percebeu-se que não houve estudos comparativos conduzidos em organizações públicas e privadas. Nota-se que, embora a temática de QVT, historicamente, tenha maior inserção e presença no setor privado, na presente revisão de literatura, o setor público mostrou-se o campo científico predominante nas pesquisas, com acentuada predominância da esfera federal.

Verifica-se na literatura revisada uma ausência de estudos que explorem a QVT em organizações com formato não empresarial e naquelas sem fins lucrativos. Cabe ressaltar que as pesquisas concentraram-se no setor de serviços públicos e privados, com poucas pesquisas na indústria e nenhuma pesquisa relacionada com o setor agrícola. Também não se identificaram pesquisas conduzidas em sindicatos, organizações religiosas, ONGs ou organizações artísticas, tais como companhias de teatro e de dança.

Quanto à categoria profissional investigada, verificou-se a predominância em pesquisar trabalhadores na função de gerência, com relativo destaque para os gestores públicos. O interesse por essa função pode ser explicado, segundo Ferreira *et al* (2009a), ao esclarecer que essa categoria profissional tem um papel fundamental e estratégico para a condução das práticas de QVT, uma vez que, os gerentes são essenciais no fornecimento de suporte de qualidade ergonômica para as atividades dos trabalhadores nos ambientes de trabalho (Ferreira, 2008). Outras categorias estudadas são as de docentes, militares e enfermeiros. Não foi identificado estudo que investigasse atendentes públicos municipais.

Em relação ao tamanho da amostra estudada, do total de 21 estudos empíricos, parte expressiva investigou mais de cinquenta sujeitos (77%) e 23% menos de cinquenta sujeitos, e, apenas um estudo não informou o tamanho da amostra. Observa-se que nos estudos publicados nos periódicos de psicologia houve uma predominância de pesquisas, utilizando um número reduzido de participantes, enquanto nos estudos dos periódicos administrativos notou-se a utilização de amostras maiores.

Quanto à descrição dos critérios de seleção e recrutamento dos participantes um número restrito de artigos preocupou-se com esse detalhamento. Tal fato é preocupante, pois a ausência dessas informações pode comprometer os achados das pesquisas, uma vez que tais procedimentos podem repercutir nos resultados com implicações para alguns aspectos, tais como a generalização dos resultados.

#### **d) Análise dos procedimentos metodológicos e instrumentos de coleta de dados**

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, constatou-se o predomínio do uso de questionários como principal instrumento de coleta de dados uma vez que dos 21 estudos empíricos, 71% utilizaram esse instrumento. As entrevistas foram utilizadas em 57% dos estudos e em sua maioria foram aplicadas de forma individual, e dois estudos mencionaram a aplicação da entrevista via contato telefônico. Vale ressaltar que somente dois estudos mencionaram a utilização do termo de consentimento livre e esclarecido dos participantes.

A construção e a validação de um instrumento específico para avaliar a QVT foram propostas por um estudo (David & Bruno-Faria, 2007). Essa publicação avança ao contribuir com o desenvolvimento de uma escala de medida de QVT, o que pode servir de guia para o desenvolvimento de outros instrumentos de avaliação da QVT.

Um aspecto interessante que chama a atenção refere-se à combinação de instrumentos qualitativos e quantitativos na coleta de dados, sugerindo compatibilidade com a complexidade e a diversidade das temáticas estudadas na área de QVT. Fazem parte desse rol

os estudos de Sant'anna e Moraes (1999) que adotaram como referência teórica o Modelo de Hackman e Oldham (1975) e utilizaram instrumentos múltiplos, tais como os questionários, com escalas de respostas intervalares, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta.

Outra investigação que exemplifica a utilização conjugada de vários instrumentos é a pesquisa desenvolvida por Carneiro e Ferreira (2007). Os autores, com o objetivo de identificar os possíveis impactos da redução de jornada de trabalho para a QVT de trabalhadores de uma organização pública, utilizaram, com base no enfoque teórico da Ergonomia da Atividade, diversos instrumentos de coleta de dados, tais como análise documental, escalas psicométricas e entrevistas com os trabalhadores. Posteriormente, os autores realizaram análise qualitativa do discurso por meio da técnica de análise do conteúdo, além de tratamento estatístico descritivo e inferencial dos dados quantitativos.

Dados relevantes e preocupantes, ao se considerar os 21 artigos empíricos revisados, referem-se à insuficiente informação quanto aos critérios utilizados para a confecção dos questionários e o pouco detalhamento de como eles foram aplicados. Algumas pesquisas não fazem referência a esses aspectos e quando o fazem apresentam descrições pouco claras e não mencionam a avaliação das propriedades psicométricas (validade e confiabilidade) dos seus instrumentos. Situação semelhante foi encontrada nos estudos de revisão da produção científica de QVT no campo de enfermagem, conduzido por Schmidt, Dantas e Marziale (2008) e estudos dedicados à revisão da literatura referentes a outras temáticas, tais como os de Zerbini e Abbad (2010) sobre cursos a distância.

Quanto à prevalência metodológica dos 21 estudos empíricos analisados, verifica-se a preferência por estudos de caso, uma vez que 76% dos relatos empíricos fundamentam-se na metodologia de estudo de caso. Destaca-se uma forte desvantagem nesse tipo de estudo, uma vez que dificilmente proporciona bases suficientes para se fazer generalizações dos achados.

Por outro lado, Coelho e Borges-Andrade (2004) esclarecem que o interesse por investigações do tipo estudo de caso pode não ser necessariamente, a generalização dos seus achados de pesquisa, mas sim, o aprofundamento teórico-metodológico em uma determinada área ou foco de investigação.

### **3. Síntese das Pesquisas Nacionais Contempladas na Revisão**

Em relação à produção científica contemplada neste estudo, verificou-se que, ao longo dos últimos 14 anos, a tendência foi de crescimento contínuo especialmente em território nacional. O exame da literatura evidenciou a diversidade temática e metodológica da produção científica em QVT, o que nos leva a concluir que, no Brasil, a produção de conhecimentos encontra-se em um estágio intermediário de consolidação, nem inaugural nem avançado, porém bastante promissor, pois muito se tem a pesquisar sobre um assunto tão relevante.

Notou-se que o segmento terciário da economia, ou da prestação de serviços aparece com maior número de estudos, e nenhum dos estudos foi realizado no setor primário da economia (agricultura), o que constitui nas pesquisas sobre o tema uma lacuna, pois é necessário contemplar a realização de estudos com trabalhadores de um setor que tem participação significativa na economia do país. Torna-se importante ampliar o espectro de setores da economia, a esfera de governo e as categorias profissionais que são objeto de estudo sobre QVT. Aspecto que evidencia a relevância da presente investigação ao contemplar uma categoria e uma esfera de governo cujos estudos são incipientes, especialmente à luz do arcabouço teórico da Ergonomia da Atividade aplicada à QVT.

Convém ressaltar, ainda, a ausência de investigações com outros segmentos de trabalho, tais como o cooperativismo, o trabalho voluntário e o trabalho informal.

Ainda é predominante na literatura o enfoque de QVT de natureza assistencialista, embora correntes teóricas de outra natureza e que se contrapõem a essa perspectiva ganhem vulto nos últimos anos, como é o caso da perspectiva da QVT de natureza preventiva

## **Anexo 2**



### **Anexo 3**









## Anexo 4

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade de Brasília - UnB

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

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

Organizações

Esta pesquisa se propõe a investigar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, o Custo Humano do Trabalho - CHT e as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva – EMICs dos Atendentes no Serviço Público Municipal.

Trata-se de uma pesquisa referente ao curso de Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações - PSTO - do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

Para a realização desta pesquisa, gostaríamos de contar com a sua colaboração, por meio de participação nesta entrevista. Contudo, trata-se de um ato voluntário; você tem total liberdade para abster-se de fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador ou para encerrar a entrevista a qualquer momento.

Neste sentido, pedimos que expresse o que pensa da maneira mais coerente e clara possível. Todas as informações **são confidenciais** e não existem respostas consideradas certas ou erradas.

Para a presente pesquisa salienta-se a garantia do anonimato de todos os participantes. Dessa forma, solicitamos sua autorização para gravação da presente entrevista em áudio, assim como para apresentar os resultados no estudo acima referido.

Deste já agradecemos sua colaboração.

Luiza Ferreira Rezende de Medeiros  
Doutoranda em Psicologia – Universidade de Brasília  
Matrícula: 08/46660  
Telefones: 32755863 99716931

Certifico a leitura do conteúdo acima descrito e compreender que os dados serão mantidos em sigilo e que estou participando voluntariamente. Pela presente, dou meu consentimento para participar do estudo e para a publicação dos resultados.

Data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

**Anexo 5****SERVIÇOS OFERECIDOS NAS AAPS****Secretaria Municipal de Planejamento - SEPLAM**

Alvará de aceite  
Alvará de Acréscimo para edificação  
Alvará de demolição  
Alvará de reforma  
Aprovação de desmembramento  
Aprovação de remanejamento  
Aprovação de remembramento  
Aprovação de projeto e licença  
Modificação Proj. c/ acréscimo  
Modificação Proj. s/ acréscimo  
Certidão de demolição  
Certidão Lim. Confrontações  
Demarc. Lote e Certif. Lim. E Confronto  
Numeração predial  
Novo alvará de construção  
2ª via alvará demolição  
Novo alvará demolição  
Troca de planta popular  
Vistoria técnica  
Termo de Habite-se  
Habite-se parcial  
Consulta prévia  
Certidão de demolição  
Desarquivamento de processo  
2ª Via Habite-se  
Análise concessão licença onerosa  
Loteamento  
Predial  
Licença onerosa  
Alvará de regularização

**Secretaria Municipal de Finanças**

Inscrição cadastro profissional  
Isenção de taxa  
Cancelamento ou Exclusão de débito  
Emissão de carnê de IVVC 2ª Via  
2ª Via Cadastro Ativid. Econômica  
Emissão de carnê de TSU 2ª Via  
Isenção de taxa  
Cancelamento ou Exclusão de débito  
Emissão de carnê de ISSQN 2ª Via  
Emissão de talão de IPTU – 2ª Via  
Alteração Endereço no CAE Pessoa Física

Cadastra Pessoa Física  
Licenciamento Altera CAE Pessoa-Física-Ofício  
Cadastra CAE Pessoa Física-Ofício  
Cadastra CAE Pessoa Física-Normal  
Revisão de avaliação do ISTI  
Credenciamento de Gráficas  
Desmembramento de IPTU  
Cadastra Condomínio Residencial  
Revisão de alíquota  
Revisão de área construída  
Inclusão de débitos  
Livro de Registro Especial  
Revisão do Valor Venal  
Inclusão no cadastro imobiliário  
Imunidade Tributária  
Transmissão de imóveis  
Reclamação sobre cobrança – COSIP  
Inclusão de débitos  
Livro de Registro Especial

---

### **Superintendência Municipal de Trânsito – SMT**

Parcelamento SMT  
Autorização para fechamento de rua  
Baixa de matrícula de motorista  
Solicitação ou modificação de sinalização  
Certidões diversas – SMT  
Criação de estacionamento de táxi  
Defesa de infração Área Azul  
Autorização de propaganda em veículo  
Inclusão de permis. estacionamento  
Matrícula Motorista não cadastrado  
Postular em nome do permissionário  
Relicenciamento de permissionário  
Renovação de matrícula de motorista  
Exclusão de permissionário  
Retirada de táxi de circulação  
2ª via de documentos de taxistas  
Extensão de ponto de táxi  
Inclusão de permis. em Rádio Táxi  
Transferência de ponto de Rádio Táxi  
Desmembramento de Ponto de Táxi  
Substituição de Veículo  
Troca de permis. em estacionamento  
Troca de taxímetro  
Certidão colocação caçamba  
Cadastra permissionário escolar/moto táxi  
Transferência de permissão de táxi  
Recurso a Jari  
Recurso a 2ª instância do Cetran  
Ressarcimento de multas da Jari  
Cadastra empresas diversas – SMT  
Cadastra empresa taxi/escola/moto táxi

Certidões diversas – corte asfáltico  
Baixa permissionário escolar/moto táxi  
Relicenc. permissionário táxi/escolar  
Relicenc. empresa táxi/ escolar  
Relicenciamento empresa de caçambas  
Desarquivamento de processo (SMT)  
Cadastra empresas diversas – SMT  
Inclusão de veículo empresa escolar  
Cadastra central moto táxi  
Cadastra condutor auxiliar moto táxi  
Cadastra permissionário moto táxi  
Cadastra acidente de trânsito  
Efeito suspensivo  
Efeito suspensivo processo externo  
Defesa prévia

---

### **Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico - SEDEM**

Modificação área ocupada AMB/BANCA REVIS/PITDOG  
Modificação área ocupada feirante  
Licença atividade Banca, Revista e Chaveiro  
Modificação Acres Banca Mercado  
Mudança de ramo de atividade ambulante  
Mudança de ramo de atividade feirante  
Transferência local com ambulante  
Transferência de feiras  
Baixa Cadastro Ambulante  
Baixa Cadastro Feirante  
Alvará localização e funcionamento  
Licença Func. Circo, Parque, similar  
Exercício atividade feirante  
Licença horário especial  
Uso passeio com mesas/ cadeiras  
Perm. uso banca/ sala mercado  
Transferência privilégio Banca Revista/ Chaveiro  
Transferência privilégio Ambulante  
Ambulantes Datas Especiais  
Transferência permissão Banca/ Sala Mercado  
Baixa cadastro Banca de Revista e Chaveiro  
Mudança de atividade mercado  
Regularização ativ. Banca Revista/ Pitdog/ Similar  
Autorização especial  
Alteração cadastro feirante  
Licenciamento cadastra CAE Pessoa-Física-Normal  
Licenciamento e Cad. Ativ. ECO – FIRMAS  
Adaptação do antigo certif. Inspeção  
2ª via Alvará Localização e Funcionamento  
2ª via da Autorização Especial  
Requerimento de atividade ambulante  
Feira de exposição de mercadorias  
Transferência local pit-dog e similares  
Modificação área pit-dog e similares

Transferência privilégio pit-dog e similares  
Baixa cadastro pit-dog e similares  
Transferência local Banca Revista/ Chaveiro  
Mudança ramo Banca Revista/ Chaveiro  
Baixa cadastro Banca/ Sala mercado  
Licenciamento cadastra CAE Firma-Normal  
Licenciamento cadastra CAE Firma-Pendência  
Licenciamento cadastra CAE Firma-Saúde  
Licenciamento cadastra CAE Firma-Ofício  
Licenciamento altera CAE Firma-Normal  
Licenciamento altera CAE Firma-Pendência  
Licenciamento Altera CAE Firma-Saúde  
Licenciamento Altear CAE Firma-Ofício  
2ª via de permissão de uso  
Licenciamento cadastramento simplificado  
Alvará localização funcionamento – normal  
Alvará localização funcionamento – pendência  
Licenciamento cadastra CAE Pessoa-Física-Ofício  
Inclusão de segunda chamada Sedem  
Licença provisória  
Transferência privilégio ponto feiras

---

### **Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SEMMA**

Autoriz. colocação tapumes  
Autoriz. para festa/show  
Exploração de publicidade  
Autoriz. para aterramento  
Autoriz. publicidade veículos  
Autoriz. para taume  
Autoriz. back/front light  
Autoriz. para letreiros  
Autoriz. para luminosos  
Autoriz. para out-door  
Autoriz. para painéis  
Autoriz. placas publicidade  
Taxa por poluição ambiental  
Autoriz. para floreiras-esteios  
Autoriz. para carro-som  
Autoriz. para toldos  
Autoriz. para anúncios  
Construções de poços artesianos  
Licenciamento ambiental loteamento  
Licenciamento ambiental poluição  
Vistoria  
Remoção ou manutenção de semoventes

### **Companhia de Urbanização - COMURG**

Autorização para Poda/Extiparção

Solicitação poste p/ ampliação de rede

**Secretaria Municipal de Fiscalização Urbana - SEFUR**

Habite-se planta popular