



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

*“É-feito de coisas burocráticas”:*

**Impactos da Organização do Trabalho na Qualidade de Vida  
no Trabalho em um Órgão Público Federal**

Janaina Bosa Daniel

Brasília, DF

2012

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

***“É-feito de coisas burocráticas”:***

**Impactos da Organização do Trabalho na Qualidade de Vida  
no Trabalho em um Órgão Público Federal**

Janaina Bosa Daniel

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília, DF

2012

**“É-feito de coisas burocráticas”: Impactos da Organização do Trabalho na  
Qualidade de Vida no Trabalho em um Órgão Público Federal**

Dissertação 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 Rosângela Maria de Almeida Camarano Leal (Membro)  
Departamento de Psicologia  
Universidade Federal de São João Del-Rei

---

Professora Doutora Magda Duarte dos Anjos Scherer (Membro)  
Departamento de Saúde Coletiva  
Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Carla Sabrina Xavier Antloga (Suplente)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

“Nada é mais prático do que uma boa teoria”

Kurt Lewin

*À minha mãe, Terezinha,  
pelo amor dedicado e exercício da paciência,  
com uma garotinha que insistia em aprender a ler  
e entender o “porquê” das coisas.*

## Agradecimentos

Além do conhecimento científico e da vivência acadêmica, durante estes dois anos de mestrado aprendi o pleno significado e sentido da palavra APOIO. Agradeço:

Ao Mário César, pelo acolhimento desde o primeiro contato, pelo crédito e suporte ao longo do caminho, pela compreensão na reta final. Obrigada Mestre!

Aos Professores (em especial Cláudio, Hart e Gardênia, com os quais cursei disciplinas) e demais colaboradores do PSTO, pela oportunidade do aprendizado.

À professora Carla, pelas discussões teóricas e ensinamentos da disciplina Análise Ergonômica do Trabalho.

Aos trabalhadores e a instituição que participaram desta pesquisa, pela confiança para compartilhar seu contexto e vivências de trabalho.

À dupla dinâmica Poly e Vê, que acolheram toda e qualquer tristeza com um largo sorriso. Aquele *cappuccino* revigorava a alma! A viagem virtual para Colômbia me fez expandir os horizontes. Revisoras da versão número 1 deste trabalho, com grande contribuição nesta pesquisa e na minha vida. *Hi5!*

A Tânia, pela generosidade e capacidade de fazer tudo parecer mais leve.

Ao Gilton, pelas medições físico-ambientais.

A Lígia, pela amizade e pelas primeiras explicações do que vinha a ser o “modelo”. Também pelas conversas na madrugada: enquanto o mundo dormia, a gente tentava entender um pouco mais sobre alguma coisa.

A Vanessa, pela parceria nos estudos da seleção de mestrado. Enfim, concluiremos!

Aos colegas do ErgoPublic, por compartilharem experiências já trilhadas.

A Maia, pelo apoio na revisão final.

Aos alunos da turma 2/2010 de Ergonomia 1, pela oportunidade de dialogar sobre os conceitos fundamentais desta disciplina.

A Lia, pela monitoria e amizade.

A Andrea e a Sylvania, pelo alimento físico, abrigo e companheirismo durante estes dois anos. Vocês fizeram parecer mais fácil a dupla jornada!

Ao João Paulo, por ter dado suporte “gráfico” nas madrugadas.

Aos colegas de trabalho, em especial a Ana Rachel, por estarmos juntos.

A Priscilla, por ter me estimulado a recuperar a energia e dar conta do recado.

Ao Samuel, pelo apoio na busca pelo equilíbrio.

Ao Okamoto, por estar ao meu lado, acolhendo minhas lágrimas no momento de desespero e compartilhando as alegrias a cada conquista.

As minhas eternas amigas de Santa Catarina, pelas palavras de força e pela paciência em acolher meus devaneios.

Às professoras Rosângela e Magda, que aceitaram prontamente o convite para fazer parte da banca examinadora, contribuindo para o aprimoramento desta pesquisa.

## Sumário

Lista de Tabelas.....	9
Lista de Figuras.....	10
Lista de Apêndices.....	12
Resumo.....	13
Abstract.....	14
Introdução.....	15
1. Quadro Teórico de Referência.....	18
1.1. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, modelos e resultados de pesquisas .....	18
1.2. Abordagem adotada: a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT).....	26
1.3. Modelo teórico-metodológico da EAA_QVT .....	30
1.3.1 Ergonomia da Atividade.....	36
1.3.2 Organização do Trabalho.....	42
1.3.3 Custo Humano do Trabalho.....	47
1.3.4 Estratégias de Mediação Individual e Coletiva .....	50
2. Abordagem Metodológica .....	52
2.1. Modelo metodológico EAA_QVT: resultados do nível macro-ergonômico.....	53
2.2. Campo de Pesquisa: Instituição e Missão.....	54
2.3. Participantes.....	55
2.4. Instrumentos .....	58
2.5. Método: Análise Ergonômica do Trabalho.....	59
2.5.1. Análise da demanda .....	60
2.5.2. Coleta de informações sobre o órgão.....	61
2.5.3. Análise da tarefa .....	62



2.5.4. Entrevistas e medições físico-ambientais .....	62
2.5.5. Observações sistemáticas .....	63
2.5.6. Tratamento dos dados .....	64
2.5.7. Validação .....	64
2.5.8. Diagnóstico e recomendações.....	64
3. Resultados e Discussões .....	65
3.1. A "Casa": o perfil da instituição .....	65
3.2. A Organização do Trabalho.....	68
3.2.1. "Em linhas gerais, essa é a nossa tarefa": o trabalho prescrito.....	68
3.2.2. "É feito de coisas burocráticas": a situação de trabalho.....	72
3.2.3. "A gente perde muito tempo nisso": o sistema de informações corporativo .	80
3.3. As exigências da Organização do Trabalho: o Custo Humano do Trabalho .....	86
3.4. A distância entre o prescrito e o real: as estratégias de mediação individual e coletiva.....	89
3.5. "É o prédio que tem que se adequar as condições dos trabalhadores, e não o contrário": o ambiente físico .....	92
3.6. A Qualidade de Vida no Trabalho está em risco? .....	98
3.7. As recomendações .....	99
4. Conclusão.....	102
5. Referências Bibliográficas .....	107
Apêndices .....	113

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Definições históricas de QVT.....	21
Tabela 2. Fatores Estruturadores de QVT.....	31
Tabela 3. Categorias, definições e número de unidades das análises do conteúdo das entrevistas.....	73
Tabela 4. Categorias, definição e número de unidades de análises do CHT.....	84
Tabela 5. Categoria, definição e número de unidades de análises das EMIC.....	90
Tabela 6. Temperatura.....	93
Tabela 7. Ruído.....	95
Tabela 8. Iluminância.....	95
Tabela 9. Categorias, definição e número de unidades das análises de conteúdo do impacto da mudança de local de trabalho .....	96

## Lista de Figuras

Figura 1: Operários (1933).....	15
Figura 2: Modelo teórico-descritivo de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.....	30
Figura 3: Interação entre CPBS, EMIC e CHT.....	50
Figura 4: Organograma da gerência participante da pesquisa.....	55
Figura 5: Distribuição dos servidores por tempo de serviço no órgão.....	55
Figura 6: Distribuição dos servidores por idade.....	56
Figura 7: Distribuição dos servidores por sexo.....	56
Figura 8: Distribuição dos servidores por cargo.....	56
Figura 9: Distribuição dos servidores por escolaridade.....	57
Figura 10: Esquema geral da AET.....	59
Figura 11: Trajeto Metodológico.....	60
Figura 12: Fluxo geral dos procedimentos típicos de trabalho.....	69
Figura 13: Descrição dos procedimentos de trabalho.....	71
Figura 14: Exemplo de relatos referentes à realização de atividades via correio eletrônico.....	74
Figura 15: Exemplo de relatos referentes à realização de atividades via sistema de informação corporativo.....	75
Figura 16: Exemplo de relatos referentes à realização de atividades de elaboração de relatórios.....	75
Figura 17: Exemplo de relatos referentes ao processo de trabalho repetitivo.....	76
Figura 18: Exemplo de relatos referentes ao descompasso entre expectativas e características da atividade.....	77
Figura 19: Exemplo de relatos referentes à pressão temporal.....	78
Figura 20: Exemplo de relatos referentes ao volume de trabalho.....	79

Figura 21: Exemplo de relatos referentes à divisão do trabalho.....	79
Figura 22: Exemplo de relatos referentes ao quadro de pessoal.....	80
Figura 23: Exemplo de relatos referentes às dificuldades enfrentadas na utilização do sistema de informações corporativo.....	80
Figura 24: Exemplo de relatos referentes a dificuldades enfrentadas na utilização do sistema de informações corporativo.....	81
Figura 25: Fluxo operacional para indicação de especialistas.....	82
Figura 26: Exemplo de relatos referentes à dimensão física do custo humano do trabalho.....	87
Figura 27: Exemplo de relatos referentes à dimensão cognitiva do custo humano do trabalho.....	88
Figura 28: Exemplo de relatos referentes à dimensão afetiva do custo humano do trabalho.....	89
Figura 29: Exemplo de relatos referentes às estratégias de mediação individual e coletiva.....	90
Figura 30: Distribuição do ar condicionado.....	93
Figura 31: Saídas do ar condicionado.....	94
Figura 32: Janelas (vista externa).....	95
Figura 33: Janelas (vista interna).....	96
Figura 34: Exemplo de relatos referentes ao impacto da mudança de local de trabalho....	97
Figura 35: Relação entre Organização do Trabalho, Custo Humano do Trabalho, Estratégias de Mediação Individual e Coletiva e Qualidade de Vida no Trabalho. ....	98
Figura 36: Exemplo de relatos de sugestões dos trabalhadores para melhorar o trabalho..	99

## **Lista de Apêndices**

Apêndice 1: Revisão bibliográfica de QVT .....	113
Apêndice 2: Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	115
Apêndice 3: Apontamentos dos trabalhadores na primeira reunião .....	117
Apêndice 4: Leiaute das medições física ambientais .....	118

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a Organização do Trabalho (OT) no contexto de um órgão público federal. A abordagem teórico-metodológica fundamentou-se na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). O método utilizado foi a Análise Ergonômica do Trabalho, desenvolvida com base num macro-diagnóstico de QVT realizado anteriormente na instituição, apontando a Organização do Trabalho como o fator de maior impacto negativo para a QVT. O público-alvo desta pesquisa foram 52 trabalhadores lotados numa gerência relacionada à atividade fim do órgão. Os resultados apontam como principais exigências da Organização do Trabalho: pressão temporal e volume de trabalho em função da sazonalidade das atividades; divisão do trabalho e quadro de pessoal reduzido; repetitividade; dificuldades em lidar com o sistema de informações corporativo e; descompasso entre expectativas dos servidores e características da atividade. Essas exigências implicam num alto Custo Humano do Trabalho (CHT), representado por meio das verbalizações de dores, cansaço e exaustão cognitiva e emocional. As Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC) se revelaram no limite para minimizar o CHT (como exemplo, os macetes para lidar com o sistema de informações não eliminam o cansaço cognitivo e físico provocados pelo excessivo número de cliques). Como principais recomendações ao órgão, aponta-se a gestão participativa da sazonalidade e da otimização do sistema de informações; bem como a continuidade do micro-diagnóstico e a formulação participativa da política e programa de QVT, como formas de promover o bem-estar no trabalho, potencializando também a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho, Ergonomia da Atividade, Organização do Trabalho, Custo Humano do Trabalho, Estratégias de Mediação Individual e Coletiva.

## Abstract

This research aimed to investigate the relationship between Quality of Work Life (QWL) and a Work Organization (OT) in the context of a federal government agency. The theoretical and methodological approach was based in the Ergonomics of Activity Applied to Quality of Work Life (EAA\_QWL). The method used was the Ergonomic Work Analysis, developed based on a diagnostic macro about QWL previously performed at the institution, indicating the Organization Work as the major negative factor for the QWL. The participants were 52 workers into one of the departments responsible for the main activity of the agency. The results indicated that the main demands of Work Organization: time pressure and workload due to the seasonality of activities, division of work and reduced staff, repeatability, difficulties in dealing with corporate and information system; mismatch between workers expectations and the characteristics of the activity. These requirements imply a high Human Cost of Work (HCW), represented by the verbalizations of pain, fatigue and cognitive and emotional exhaustion. Individual and Collective Mediation Strategies (ICMS) reveal itself in the limit to minimize the HCW (as an example, the tricks to deal with the information system does not eliminate the cognitive and physical fatigue caused by the excessive number of clicks). The main recommendations to the agency are the participative management to the seasonality and optimization of information system, also the continuity of the micro diagnostic and participative formulation of policy and program QWL, as ways to promote well-being at work, also improving services to society.

**Keywords:** Quality of Work Life, Ergonomics of Activity, Work Organization, Human Cost of Work, Individual and Collective Mediation Strategies.

## Introdução

*“Nosso dia vai chegar  
Teremos nossa vez  
Não é pedir demais:  
Quero justiça  
Quero trabalhar em paz  
Não é muito o que lhe peço  
Eu quero um trabalho honesto  
Em vez de escravidão...”*

*Recorte da música Fábrica, Legião Urbana, 1988*

Se por meio da arte podemos compreender a cultura de determinada sociedade, essa dissertação pode iniciar referenciando a letra da música acima ou refletindo sobre a tela “Operários”, de Tarsila do Amaral, de 1933.

A relação do homem com o trabalho é uma constante ao longo da história humana. E a busca por melhores condições de trabalho teve, em alguns momentos desta história, se evidenciado. Nas



Figura 1: Operários (1933)

ciências humanas e sociais a partir da década de 1970 os estudos envolvendo a temática “Qualidade de Vida no Trabalho” começaram a ter visibilidade, nos quais pesquisadores empenharam-se em compreender, por meio de modelos teóricos e metodológicos, diversos elementos do contexto de trabalho que se relacionam às avaliações de bem-estar e mal-estar (também em outras polarizações, como satisfação ou insatisfação) dos trabalhadores.

No Brasil, segundo Ferreira (2009), as publicações em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm enfatizado diferentes aspectos: conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos; saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho; segurança e higiene no trabalho; conflitos decorrentes das relações interpessoais; indicadores



empresariais (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais); fatores críticos de gestão; saúde mental, condições, organização e relações de trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o fator estruturante Organização do Trabalho (OT) no contexto de um órgão público federal. Os objetivos específicos foram: (a) identificar o perfil institucional do órgão que serve de campo de pesquisa; (b) caracterizar a Organização do Trabalho (OT) no órgão; (c) identificar o perfil das exigências da OT e o impacto no Custo Humano do Trabalho (CHT); (d) caracterizar as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMICs) desenvolvidas pelos trabalhadores para gerirem o CHT, proveniente da OT.

Para compreender essa relação, as seguintes questões nortearam esta pesquisa: (a) Qual é perfil da instituição participante da pesquisa? (b) Como se caracteriza a dimensão Organização do Trabalho no contexto de trabalho investigado? (c) Como essa dimensão tem impacto no Custo Humano do Trabalho? (d) Quais são as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva desenvolvidas pelos trabalhadores para lidarem com as contradições oriundas da Organização do Trabalho?

A presente pesquisa assume relevância em função de três aspectos principais: (a) do ponto de vista social, trata-se de uma temática atual em face das mudanças econômicas, organizacionais, tecnológicas e culturais que se operam no mundo trabalho, colocando novos problemas e novos desafios aos gestores e trabalhadores, tais como a precarização, a intensificação e os números de adoecimento no trabalho; (b) do ponto de vista das instituições públicas e privadas, os efeitos do processo de metamorfoses nas corporações exigem modos de enfrentamento eficazes para a promoção da QVT e o alcance da missão organizacional; e (c) do ponto de vista acadêmico, a produção de novos conhecimentos em

QVT pode contribuir para o aprimoramento da compreensão do tema no campo das ciências do trabalho, bem como o aprimoramento de seu método de investigação.

Ao olhar para o universo que representa o serviço público federal no Brasil, propõe-se um estudo voltado para um órgão vinculado a esta esfera. A Constituição Federal de 1988, no seu artigo 18, estabelece a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil em quatro esferas autônomas, a saber: União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Assim, os serviços públicos federais desdobram-se das responsabilidades da União diante da sociedade brasileira, envolvendo o Poder Executivo (civis e militares), o Legislativo e o Judiciário. Dados do Boletim Estatístico de Pessoal<sup>1</sup> de novembro de 2011 totalizam em 964.798 o número de servidores federais da União vinculados aos três Poderes, ou seja, aproximadamente um milhão de trabalhadores são servidores públicos federais.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No capítulo 1 apresenta-se a fundamentação teórica, abrangendo os conceitos adotados na pesquisa. No capítulo 2, descreve-se o método adotado para investigação do objeto, caracterizando o campo, os participantes, os procedimentos e os instrumentos de pesquisa. No capítulo 3, são apresentados e discutidos os resultados à luz da fundamentação teórica, respondendo as questões de pesquisa e os objetivos geral e específicos. E, finalmente, no capítulo 4, apresentam-se contribuições e limites, bem como perspectivas para uma agenda de pesquisa.

---

<sup>1</sup>Informações obtidas em [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm).

## 1. Quadro Teórico de Referência

Neste capítulo o tema Qualidade de Vida no Trabalho é explorado, focando nos principais conceitos, modelos e resultados existentes na literatura. Na seqüência é descrita a abordagem teórico-metodológica adotada nesta pesquisa: a Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), proposta por Ferreira (2008; 2011a; 2011c). A EAA\_QVT propõe um modelo teórico-metodológico estruturado em dois níveis de análise: Macro e Micro-Ergonômico. Tendo esta pesquisa sua centralidade ancorada no segundo nível de análise deste modelo, caracteriza-se a Ergonomia da Atividade, que fundamenta a opção metodológica adotada por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Finalizando o quadro teórico de referência, são descritas as dimensões de análise desta pesquisa: a Organização do Trabalho, as Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas e o Custo Humano do Trabalho.

### 1.1. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, modelos e resultados de pesquisas

Para elaboração do referencial teórico sobre Qualidade de Vida no Trabalho, além de contemplar referências clássicas em QVT, buscou-se apresentar o estado da arte, fornecendo um panorama recente sobre os caminhos que pelos quais tem seguido as pesquisas relacionadas ao tema. Dessa forma, foi efetuada uma revisão de literatura, tendo como recorte temporal o período de 2000 a 2010<sup>2</sup>. Foram pesquisadas publicações de artigos científicos nos principais periódicos nacionais e internacionais nas áreas de Psicologia, Administração e Ciências da Saúde, nas seguintes bases de dados: Portal da

---

<sup>2</sup> Registra-se aqui os agradecimentos à equipe do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) vinculado ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), que deu suporte à realização da pesquisa bibliográfica: **Letícia** Alves Santos, **Marina** Ferreira Fernandes, Marina **Maia** do Carmo, **Marina** Silva Ferreira da Costa, **Polyanna** Peres Andrade, **Tânia** Gomes Figueira, **Veruska** Albuquerque Pacheco.

CAPES; ISI; ProQuest; Pepsic; BVS-PSI; Wiley Online Library; Emerald; PsycNet; Scielo; e Google Acadêmico. Para aperfeiçoar o processo de busca da literatura na temática pesquisada, fez-se a escolha de palavras-chave que fossem representativas ao tema em questão, a saber: *Quality of work life*, *Quality of working life*, *Quality of life at work*, *Quality of work-life*, *Quality of professional life*, *Quality of life in the workplace* e Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa resultou no levantamento de 137 artigos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (apêndice 1). Os idiomas de referência dos artigos foram portuguesa, inglesa, francesa e espanhola. O Apêndice 1 apresenta os resultados bibliométricos desta revisão. A revisão de literatura aponta um predomínio de artigos de natureza empírica (107 artigos); com delineamento correlacional (72 artigos); fundamentados em abordagens quantitativas (69 artigos); adotando como método *surveys* (78 artigos); com recortes temporais transversais (94 artigos); com amostras não-probabilísticas (80 artigos); com perfil amostral de trabalhadores (55 artigos); utilizando como instrumento questionários (65 artigos); com objetivo de conhecer (108 artigos); em campos de pesquisa variados (há um relativo equilíbrio entre público e privado, quando informado); com fontes de dados primárias (79 artigos); e utilizando análises inferenciais para análise dos dados (56 artigos).

Em outra revisão recente sobre a literatura científica em QVT, Medeiros e Ferreira (2011) apresentam um dado que sustenta o crescente interesse sobre o tema: “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” (p. 21).

Assim como relatado nas pesquisas (Albuquerque & Limongi-França, 1998; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Martel & Dupuis, 2006; Medeiros & Ferreira, 2011) o conceito de QVT é amplamente caracterizado, variando de aspectos de saúde,

gerenciamento de estresse, satisfação, motivação, gestão organizacional, entre outros. A questão central não está em sua amplitude, mas nas múltiplas faces que assume, tornando o consenso algo distante. Com relação à amplitude do conceito de QVT, Medeiros e Ferreira (2011) destacam:

Nesse sentido, nota-se que a QVT é descrita em termos de indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, estresse, autonomia, reconhecimento circunscrito ao superior hierárquico, remuneração adequada, entre outros (Medeiros & Ferreira, 2011, p. 16).

Entre os autores largamente citados destacam-se Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Sob a perspectiva de Walton (1973), a QVT relaciona-se a humanização do trabalho e está estruturada em oito fatores interdependentes: compensação justa e adequada, condições de trabalho saudáveis e seguras, oportunidades imediatas de desenvolvimento e aplicação das capacidades humanas, oportunidades futuras de crescimento e estabilidade, integração social no trabalho, direitos assegurados, equilíbrio no tempo de trabalho e vida, e relevância social do trabalho. Sob a perspectiva de Hackman e Oldham (1975), o enriquecimento dos cargos, a satisfação no cargo e a motivação interna estão relacionados à QVT. Estes autores desenvolveram um instrumento para diagnóstico de trabalho, destinado a (a) analisar o trabalho para determinar se (e como) poderiam ser enriquecidos para melhorar a motivação e a produtividade dos funcionários e (b) avaliar os efeitos destas mudanças sobre os trabalhadores. Sua teoria está centrada nas dimensões objetivas do trabalho (características da tarefa, autonomia e *feedback*), relacionadas ao estado psicológico dos trabalhadores (estados psicológicos críticos), tendo como resultado reações afetivas dos trabalhadores (motivação, satisfação e crescimento) e efetividade no trabalho.

Outros dois autores de destaque são Nadler e Lawer (1983), que há quase três décadas já preconizavam como uma forma de evitar o “modismo” e a panacéia em QVT era claramente conceituá-la e avaliá-la. Destacam que seria necessário definir: o que é QVT, o que poderia ser feito sobre, o que poderia ser esperado, sobre quais condições e quais esforços poderiam levar ao sucesso em QVT. Assim, eles conduzem uma revisão histórica do conceito de QVT, sumarizado na tabela 1.

Tabela 1

Definições históricas de QVT	
Definições de Qualidade de Vida no Trabalho	
1 <sup>a</sup> (1969-1972)	QVT como uma variável
2 <sup>a</sup> (1969-1975)	QVT como abordagem
3 <sup>a</sup> (1972-1975)	QVT como método
4 <sup>a</sup> (1975-1980)	QVT como um movimento
5 <sup>a</sup> (1979-1982)	QVT como “tudo”
6 <sup>a</sup> Perspectiva futura	QVT como “nada”

Fonte: adaptado de Nadler e Lawer, 1983.

Diante do cenário de definições bastante amplas e difusas, Nadler & Lawer (1983) propõem um conceito para QVT:

QVT é uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações. Seus elementos distintos são: (a) uma preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e também sobre a efetividade organizacional e (b) a participação na solução dos problemas organizacionais e tomada de decisão (p. 26).

Existem dois aspectos que chamam atenção no conceito proposto. O primeiro é a preocupação em criar condições para que o trabalho seja um elemento que possibilite o desenvolvimento dos trabalhadores e, o segundo, foco na construção coletiva na tomada de decisões que envolvam questões centrais do processo de trabalho. Apresentam, ainda, três

elementos essenciais para o sucesso dos programas de QVT: o desenvolvimento de projetos articulados em diferentes níveis da organização, promovendo melhorias no ambiente organizacional, no sistema de recompensas ou na organização do trabalho pensado de forma participativa; mudanças no sistema de gestão e no arranjo organizacional (definição de metas, medição de resultados, participação nos lucros); e mudanças no comportamento dos gestores do alto escalão, onde está posta a necessidade de um comprometimento real com a QVT (Nadler & Lawer, 1983). Apesar de apresentar QVT de uma forma global e analisá-la sem entrar na discussão de fatores de promoção de QVT, os aspectos discutidos à época parecem ainda centrais na promoção de QVT no contexto atual das organizações. A contribuição dos autores também pode ser percebida por meio do alerta de que no futuro, corria-se o risco de QVT perder sua essência e reduzir-se a “nada”, diante do contexto de uma lógica organizacional do “faz de conta que estamos promovendo QVT”.

Já no século XXI, o trabalho de Martel e Dupuis (2006) chama atenção pela proposição de um conceito crítico e concreto para QVT e de um método para mensurá-la. O conceito apresenta QVT como o impacto positivo da resultante da busca dos objetivos organizacionais, quer para o indivíduo, a organização e a sociedade.

Qualidade de Vida no Trabalho, em um determinado momento, corresponde a uma condição experimentada pelo indivíduo na busca dos objetivos organizados dentro dos domínios de trabalho onde a redução da distância que separa o indivíduo do alcance destes objetivos é refletida em impactos positivos na qualidade geral do indivíduo na vida, no desempenho organizacional, e, conseqüentemente, no funcionamento global da sociedade (Martel & Dupuis, 2006, p. 355).

O método de avaliação de QVT proposto por estes autores é baseado no instrumento denominado Inventário Sistêmico de QVT (ISQVT) composto de 33 itens,

relacionados essencialmente a jornada de trabalho, participação na tomada de decisão, características da tarefa, autonomia, ambiência física, assistência, efetividade, sentimento de pertença, relação com colegas e superiores, benefícios, treinamento e desenvolvimento. O inventário avalia a percepção do trabalhador com relação à situação ideal e atual dos itens, traços de mudança (evolução da situação ideal para atual a que velocidade e distância) e importância (o quanto cada item é importante para o respondente).

Com relação aos modelos clássicos de QVT, Pedroso e Pilatti (2010) relacionam os trabalhos de Walton, Hackman e Oldham, Werther e Davis, Nadler e Lawler destacando vantagens e desvantagens de cada um desses modelos, todos da década de 1970 e 1980, produtos do meio científico estadunidense. A fundamentação teórica e as questões discutidas àquela época ainda parecem muito presentes. Contudo, o contexto social e econômico sob o qual os trabalhadores vivenciam no mundo do trabalho é outro: “A inexistência de um modelo adequado para a fomentação de determinados estudos perfaz com que se faça necessário a construção de instrumentos específicos, condizentes com as populações a serem examinadas” (Pedroso & Pilatti, 2010, p. 205).

No Brasil, alguns estudos adotam como referência o conceito proposto por Limongi-França (1996), que considera Qualidade de Vida no Trabalho como “... o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (p. 143). Apesar de o conceito ser apresentado sob a ótica da gestão organizacional, a autora analisou QVT sob uma visão biopsicossocial e, com base nesta visão, desenvolveu um instrumento para avaliar o grau de satisfação dos trabalhadores com relação a estas dimensões: organizacional, psicológica, biológica e social. Em seu estudo para avaliar QVT a autora utiliza dois questionários, um para mensurar o esforço da organização (escala ordinal) e



outro para mensurar a satisfação dos empregados com relação a QVT (escala ordinal e também uma escala de importância).

Souza (2007) adota o modelo proposto por Fernandes (1996) para diagnosticar Qualidade de Vida no Trabalho de frentistas de postos de combustíveis e analisar as interfaces da QVT com a qualidade dos serviços prestados. O modelo contempla modelo de nove dimensões – condições de trabalho, compensação, moral, imagem da empresa, saúde (e lazer), organização do trabalho, participação, comunicação, relação chefe-subordinado, fundamentado tanto na literatura especializada em QVT quanto a na auditoria operacional e os conceitos de implementação de controle de qualidade total. Com base nos resultados encontrados, o autor afirma que a dimensão “compensação” é dimensão com avaliação mais negativa, seguida das “condições de trabalho” e da “participação”. Associa ainda as avaliações de QVT feita por estes trabalhadores com a baixa qualidade dos serviços de postos de combustíveis.

Ao deslocarmos o foco da investigação das teorias e modelos metodológicos para a realidade das práticas das organizações, estudos evidenciam um cenário difuso e contraditório: descompasso entre os problemas existentes e as práticas que objetivam atuar de forma favorável a QVT. Ferreira, Alves, e Tostes (2009) realizaram uma pesquisa envolvendo 10 órgãos públicos federais brasileiros para caracterizar as práticas de QVT. Os resultados sinalizaram que as atividades de QVT têm foco no indivíduo (paradigma da flexibilidade); são de natureza assistencialista; preconizam bem-estar, mas têm ênfase em produtividade. Em uma pesquisa mais recente, Ferreira, Almeida, Guimarães e Wargas (2011) apontam que em um levantamento realizado em 40 sites de empresas brasileiras (predomínio de atuação em São Paulo, n=36) que atuam no campo da Qualidade de Vida no Trabalho, o predomínio das práticas está relacionado a um menu de atividades com foco na restauração do indivíduo (os autores utilizam a expressão “restauração corpo-mente”).

Estas práticas apresentam um claro foco na produtividade da organização e no indivíduo como variável de ajuste.

Taveira (2009) propõe, por meio da análise da história do trabalho, da saúde e da segurança no trabalho e a emergência dos estudos sobre a QVT no contexto brasileiro, uma análise das principais produções científicas nacionais relacionadas ao conceito de QVT. A autora associa a preocupação com QVT no meio organizacional ao movimento da qualidade total vivenciado na década de 1990, e, por consequência, o aumento dos estudos sobre o tema. Alerta que “muitos programas de QVT são iniciados, entretanto a dificuldade encontra-se na sua manutenção tendo em vista a falta de um conceito real que norteie os seus objetivos, práticas e indicadores de resultados” (Taveira, 2009, p. 4). Sobre esta questão, identifica que os resultados de alguns programas de QVT são paradoxais às expectativas criadas em relação a estes, verificando um descompasso entre os programas e os elementos que comprometem a QVT dos trabalhadores.

Investigando a visão dos administradores sobre a avaliação dos resultados dos programas de QVT, Oliveira e Limongi-França (2005) concluem que o problema não está relacionado com a falta de percepção dos administrados sobre a possibilidade de mensurar resultados dos programas de QVT, mas sim ao desconhecimento de uma metodologia para se avaliar tais resultados. A perspectiva da pesquisa está na gestão dos programas, mas evidencia e reforça a importância do estudo e proposição de modelos para estudar este tema.

Num panorama geral, o conjunto de práticas de QVT existentes no cenário das organizações busca atuar alinhado ao imperativo da produtividade organizacional. As abordagens tradicionais dos programas de QVT se resumem a programas de cunho assistencialista, que se caracterizam essencialmente pela oferta de um cardápio de atividades do tipo anti-estresse como, por exemplo, dança de salão, yoga, massagens

terapêuticas. Estas atividades podem ser comparadas a um “ôfuro corporativo”, onde alguns minutos de relaxamento são aplicados para recuperação da fadiga e do estresse. Contudo, o contexto – e as possíveis causas da ausência de QVT continuarão presentes. Nessa concepção dominante, o foco está no indivíduo, ou seja, ele é a variável de ajuste e é o responsável por garantir sua própria QVT (Ferreira, 2006b).

Se de um lado, as teorias clássicas de QVT, apesar de difusas, abordam a humanização do trabalho; do outro lado, ao estendermos um olhar para a realidade dos trabalhadores brasileiro, nos deparamos com um cenário bastante desumano. Como então, a produção acadêmica sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho pode apoiar os trabalhadores e as organizações, oferecendo subsídios teóricos e metodológicos para esta questão? Nessa perspectiva, o grupo de pesquisas ErgoPublic (Grupo de estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público) vinculado ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB) vem construindo e aplicando, nos últimos anos, uma abordagem contra-hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho. A seção seguinte apresenta esta abordagem e o modelo teórico-metodológico que vem norteando a condução dessas pesquisas, bem como os principais resultados encontrados.

## **1.2. Abordagem adotada: a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)**

Ao aprofundar as reflexões e a busca por um conceito para Qualidade de Vida no Trabalho, parece-nos importante perguntar: QVT sob o ponto de vista de quem? Da organização, que intenciona gerir seus processos internos? Ou sob o ponto de vista do trabalhador, que é, de fato, quem de fato vivencia a existência de QVT?

Nadler e Lawer (1983) chamavam atenção para a construção dos programas de QVT de forma a envolver os diversos agentes – organização e trabalhadores. Ferreira

(2008) apresenta a Ergonomia da Atividade como uma abordagem para compreender e promover a Qualidade de Vida no Trabalho, ancorada na percepção dos trabalhadores, e como um valor para a gestão organizacional.

Nesta pesquisa, adotou-se como referência o modelo teórico-metodológico de QVT desenvolvido por Ferreira (2008, 2011a, 2011c). A escolha deste modelo foi baseada na reflexão sobre os fundamentos teóricos e metodológicos que vão ao encontro dos objetivos da pesquisa, e por englobar elementos como a humanização do trabalho, que estão presentes em muitas discussões teóricas, mas espelhado em poucas construções metodológicas. Além da humanização do trabalho, este modelo analisa QVT com base na avaliação que os indivíduos fazem sobre o seu contexto de trabalho, possibilitando a construção de políticas e programas que atuem na promoção de QVT. O modelo é produto do projeto intitulado "Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em Organizações Públicas Brasileiras: Validando uma Abordagem Contra-hegemônica em Ergonomia da Atividade", financiado pelo CNPq (2011-2014). Esta pesquisa é subprojeto do projeto supracitado, que tem como enfoque metodológico a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT).

Considerando que, a literatura aponta a difusão conceitual sobre QVT como um elemento que compromete os avanços na área, inicia-se com a descrição do conceito adotado, e, na sequência, a apresentação do modelo que norteia esta pesquisa, articulando seus fundamentos teóricos e metodológicos.

O conceito engloba duas perspectivas interdependentes - uma sob a ótica dos sujeitos e uma sob a ótica das organizações (grifos do autor):

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, o **desenvolvimento** pessoal dos trabalhadores e o exercício da **cidadania organizacional** nos ambientes de trabalho. Sob a **ótica dos trabalhadores**, ela se expressa por meio das **representações** globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de **bem-estar no trabalho**, de **reconhecimentos institucional e coletivo**, de possibilidade de **crescimento profissional** e de **respeito** às características individuais (Ferreira, 2011b, p.173).

É importante destacar que a concepção teórica aqui apresentada foi construída não somente pela análise da literatura sobre o tema, mas, acima de tudo, sobre a análise dos resultados de pesquisas empíricas realizadas no âmbito do ErgoPublic (Ferreira, 2011a). Na definição acima apresentada, a primeira ótica (das organizações) possibilita entender a Qualidade de Vida no Trabalho como um elemento de gestão organizacional, que deve contemplar uma atuação pró-ativa sobre as dimensões que estruturam QVT em direção a promoção de bem-estar no trabalho. A segunda ótica (dos trabalhadores) permite estabelecer uma forma de compreender e avaliar a QVT sob o ponto de vista de quem a vivencia. A ótica dos trabalhadores consiste nas representações do mundo do trabalho, construídas pelos sujeitos, caracterizadas pelas redes de propriedades, conceitos, saberes, *savoir-faire*, crenças, sensações, sentimentos de bem-estar e mal-estar, bem como expectativas. Essas representações possuem dois atributos interdependentes e essenciais: produto das vivências dos trabalhadores e processo orientador da atividade (Ferreira, 2011a).

Ainda sobre as representações dos trabalhadores, uma vez que a abordagem aqui apresentada ancora-se nestas para avaliar e promover QVT, cabe citar as três modalidades caracterizadas por Ferreira (2011a, p. 176): descritivas do contexto de trabalho, descritivas

do Custo Humano do Trabalho e operativas das situações de trabalho.

As representações descritivas do contexto de trabalho consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam elementos e personagens atuais e passados para caracterizar o *locus* organizacional de pertença. São representações declarativas do tipo “estado do mundo”, revelando o olhar dos trabalhadores sobre aspectos do contexto organizacional vivenciado. Subsidiem as avaliações do primeiro nível do modelo teórico-metodológico (macro ergonômico).

As representações descritivas do Custo Humano do Trabalho (CHT)<sup>3</sup> consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam as exigências físicas, cognitivas e afetivas que caracterizam as situações de trabalho no qual estão inseridos. São representações declarativas do tipo “efeitos do mundo”, revelando o olhar dos trabalhadores sobre impactos das exigências que descrevem o Custo Humano do Trabalho. Subsidiem as avaliações do segundo nível do modelo teórico-metodológico (micro ergonômico).

As representações operativas das situações de trabalho consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) em situações de trabalho que expressam os modos de agir dos trabalhadores em face das propriedades, das características e das exigências das tarefas. São representações procedimentais do tipo “lidar com o mundo”, revelando as estratégias e os modos operatórios de mediação dos trabalhadores para diagnosticarem, elaborarem e regularem as exigências presentes nas situações de trabalho e por sua vez caracterizam o custo humano do trabalho. Subsidiem as avaliações do segundo nível do modelo teórico-metodológico (micro ergonômico).

---

<sup>3</sup> O conceito de Custo Humano do Trabalho está descrito na página 47.

### 1.3. Modelo teórico-metodológico da EAA\_QVT

O modelo descritivo teórico-metodológico que orienta a condução desta pesquisa está representado na figura 2, tendo sua construção fundamentada na Ergonomia da Atividade e nas reflexões e proposições teóricas e metodológicas das aplicação de seus pressupostos a Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2011a).

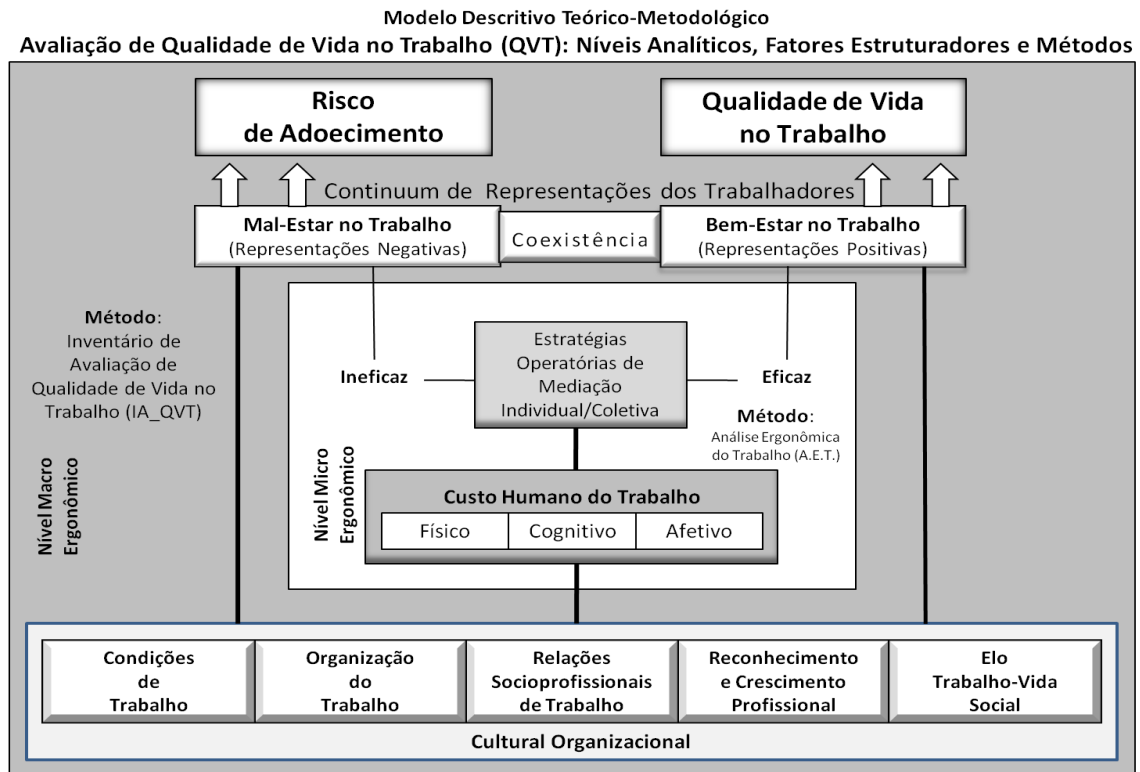


Figura 2. Modelo Teórico-Descritivo de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis Analíticos, Fatores Estruturadores e Métodos. Fonte: Ferreira (2011a, p. 178)

Globalmente, o modelo pode ser descrito em dois níveis analíticos distintos e complementares. No primeiro nível, ou macro ergonômico, a QVT é identificada com base no *continuum* de representações que os trabalhadores expressam sobre o contexto de trabalho. É neste nível que são analisadas as representações dos trabalhadores sobre os fatores estruturadores de QVT – condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, e elo trabalho-vida social (tabela 2).

Tabela 2

Fatores Estruturadores de QVT.

<i>Fatores</i>	<i>Elementos centrais</i>
Condições de Trabalho e Suporte Organizacional	Equipamentos arquitetônicos Ambiente físico Instrumentos Matéria-prima Suporte organizacional
Organização do Trabalho	Divisão do trabalho Missão, objetivos e metas organizacionais Trabalho prescrito Tempo de trabalho Processo de trabalho Gestão do Trabalho Padrão de conduta
Relações Socioprofissionais de Trabalho	Relações hierárquicas Relações com pares Relações externas
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Reconhecimento da chefia Reconhecimento dos cidadãos usuários, clientes e sociedades Uso da criatividade Desenvolvimento de competências Capacitação Oportunidades e incentivos Carreira
Elo Trabalho-Vida Social	Sentido do Trabalho Importância da instituição empregadora Vida social

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

O instrumento utilizado é o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho - IA\_QVT (Ferreira, 2009). O inventário é formado por dois eixos – o primeiro, quantitativo, é composto por 61 itens dispostos em uma escala psicométrica de 11 pontos



do tipo *likert*; o segundo eixo, qualitativo, é formado por 4 questões abertas.

Segundo Ferreira (2011a), “as representações que balizam e modulam a interpretação quanto a presença ou ausência de QVT estão polarizadas em duas modalidades de representação de natureza afetiva: bem-estar e mal-estar no trabalho” (p.179). Como bem-estar no trabalho entende-se um sentimento agradável que tem origem nas situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados e associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, estima, felicidade, harmonia, justiça, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. Como mal-estar no trabalho entende-se um sentimento desagradável que tem origem nas situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados e associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, repulsa, tédio. A vivência duradoura dos sentimentos de bem ou mal-estar é que terão impacto nas avaliações de QVT: quando existir o predomínio de sentimentos de bem-estar constituirão um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho, indicando a presença de QVT. Já quando existir o predomínio de sentimentos de mal-estar constituirá um risco para a saúde, indicando a ausência de QVT. Quanto à dinâmica das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, Ferreira (2011) exemplifica comparando com o movimento de um pêndulo: “que tende a oscilar no eixo do processo risco de adoecimento-saúde” (Ferreira, 2011a).

Em resumo, no primeiro nível de análise do modelo teórico-metodológico é

possível construir, por meio da realização de uma avaliação de QVT pelos trabalhadores (empregados, servidores, prestadores de serviço terceirizados, estagiários) um diagnóstico macro – podendo-se representar por uma “fotografia” da QVT naquela organização. Esse primeiro nível permite identificar, os elementos presentes no contexto de trabalho que afetam a QVT (tanto positiva quanto negativamente), permitindo o avanço e o aprofundamento destes pontos na etapa seguinte.

É no segundo nível do modelo que a compreensão de QVT é aprofundada, partindo-se dos resultados e achados do primeiro nível de diagnóstico (nível macro-ergonômico). Busca-se então identificar os impactos produzidos (custo humano do trabalho) e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências (estratégias de mediação individual e coletiva) que nascem dos contextos de trabalho (com base na análise dos resultados da avaliação dos fatores estruturadores de QVT). Metodologicamente, nesta etapa as representações poderão ser capturadas pelos procedimentos da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e (ou) por meio de escalas (Escala de Custo Humano do Trabalho – ECHT) (Ferreira, 2011a). Apresentam-se, na seqüência, algumas pesquisas que aplicaram os fundamentos teóricos e metodológicos da EAA\_QVT.

Antloga (2009) investigou 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. Os resultados apontam para um contexto de trabalho marcado por dificuldades; práticas gerenciais carentes de embasamento científico; carência de Qualidade de Vida no Trabalho; e elevado Custo Humano no Trabalho dos empregados.

Utilizando do modelo em seus dois níveis de análise (macro e micro-ergonômico), Feitosa (2010) verificou a relação entre o contexto de produção musical de uma orquestra e a Qualidade de Vida no Trabalho dos músicos. Os resultados apontaram que os entrevistados percebem QVT como um elemento sinônimo de bem-estar no trabalho e que

está fortemente associado com as dimensões das Condições, Organização e Relações Socioprofissionais de Trabalho. Problemas vinculados a infraestrutura, a falta de comunicação com a chefia e a falta de compromisso dos colegas de trabalho são as principais queixas das representações de mal-estar no trabalho.

Branquinho (2010) utilizou o modelo da EAA\_QVT, nos dois níveis, para investigar a relação entre o contexto de trabalho docente de uma rede municipal de ensino, a qualidade de vida no trabalho, o bem-estar e o mal-estar dos professores. Os resultados mostraram que, na percepção dos professores, QVT significa ter relações socioprofissionais harmoniosas e cooperativas, valorização profissional e condições adequadas de trabalho para execução de suas atividades. O fator mais bem avaliado foi Relações Socioprofissionais, e os fatores considerados mais críticos foram a Organização do Trabalho e Condições de Trabalho.

Aplicando o modelo em seu primeiro nível de análise (macro-ergômico), Albuquerque (2011) identificou a relação entre QVT e as vivências de bem-estar e mal-estar em uma agência reguladora brasileira. Os resultados apontaram que, globalmente, a agência encontra-se em uma zona de bem-estar moderado. Os fatores considerados mais críticos foram Organização do Trabalho e Reconhecimento e Crescimento Profissional, e o fator avaliado mais positivamente foi Elo Trabalho-Vida Social. A análise qualitativa dos dados evidenciou que a QVT, na percepção dos trabalhadores, deve abranger: desenvolvimento gerencial e oportunidades de capacitação; ambiente saudável e satisfação com o trabalho; equilíbrio entre saúde, produtividade e vida social; trabalho como fonte de prazer; cooperação entre colegas e espaço de fala; e condições de trabalho adequadas.

Também aplicando o modelo no nível macro-ergômico, Andrade (2011) investigou como os trabalhadores de um órgão do Poder Judiciário brasileiro avaliam os fatores estruturantes ou desestruturantes de QVT. Os resultados apontaram que os fatores que são percebidos como estruturantes podem ser também desestruturantes, gerando mal-estar no trabalho. Os fatores avaliados como mais críticos foram Organização do Trabalho

e Reconhecimento e Crescimento Profissional, e o fator avaliado mais positivamente foi Condições de Trabalho.

Medeiros (2011) investigou 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, aplicando os dois níveis – macro e micro-diagnóstico do modelo da EAA\_QVT. Participaram deste estudo 93 atendentes, que avaliaram como fatores mais críticos a Organização do Trabalho, o Reconhecimento e Crescimento Profissional e as Condições de Trabalho. 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 encontradas: a importância social do trabalho e as relações socioprofissionais entre os colegas; e de 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.

Diante das publicações analisadas sobre a temática, métodos e resultados das abordagens em QVT, cabe destacar que o modelo teórico-metodológico de QVT aqui apresentado tem foco em “articular pesquisa (diagnóstico com fundamentos científicos) e a intervenção nas organizações” (Ferreira, 2011, p.190). Claro que esta não é uma tarefa fácil, pois assim como Nadler e Lawer (1983) já postulavam, as intervenções realizadas no âmbito de QVT precisam ser resultados das articulações entre os diversos atores organizacionais – envolvendo incondicionalmente a participação dos trabalhadores não apenas na avaliação de QVT, mas não proposição de diretrizes e ações. Os resultados do diagnóstico de QVT (macro e micro-ergonômicos combinados) permitirão identificar as origens das representações de QVT (bem ou mal-estar no trabalho), possibilitando que os atores organizacionais articulem políticas e programas que atuem sobre as causas - e não apenas sobre os efeitos - de problemas nos contextos organizacionais, caracterizados como nocivos aos trabalhadores e, por conseqüência, às organizações.

Nesta pesquisa é utilizado o nível micro-ergonômico, partindo-se dos resultados prévios do nível macro-ergonômico (aplicado no mesmo órgão). Os procedimentos metodológicos adotados fundamentaram-se na Ergonomia da Atividade, fazendo uso da Análise Ergonômica do Trabalho. Sobre estes elementos, uma breve fundamentação teórica será apresentada, seguida dos conceitos centrais envolvidos na realização da pesquisa: Organização do Trabalho, Custo Humano do Trabalho e Estratégias de Mediação Individual e Coletiva.

### **1.3.1 Ergonomia da Atividade**

A sustentação teórica e metodológica do modelo de QVT (EAA\_QVT) adotado para condução desta pesquisa ancora-se na Ergonomia da Atividade (Ferreira 2008, 2011a, 2011c). O modelo é aplicado no nível micro-ergonômico, que consiste na realização de uma Análise Ergonômica do Trabalho. A seguir, inicialmente apresenta-se um breve histórico da Ergonomia de forma ampla, para um posterior recorte na perspectiva da Ergonomia da Atividade e em seu método, a Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

Em linhas gerais, a Ergonomia pode ser apresentada como estudo da adaptação do trabalho ao homem (Iida, 1990). A primeira vez em que se registra o uso desta expressão foi 1857, pelo polonês Woitej Yastembowsky, com a publicação do artigo “Ensaio de Ergonomia ou ciência do trabalho, baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”. Em 1950, foi criada a *Ergonomics Research Society*, na Inglaterra, caracterizando um marco histórico para esta disciplina. Apesar dessa data caracterizar um marco histórico, no período pós revolução industrial já haviam sido iniciados os primeiros estudos sistemáticos relacionados ao trabalho, com destaque para a área de fisiologia. Ainda na II Guerra Mundial conhecimentos neste campo foram aplicados ao contexto bélico (Iida, 1990).

Algumas outras disciplinas contribuíram na gênese da Ergonomia. Wisner (2004) destaca a fisiologia do trabalho (como dominante), a antropometria, a psicologia e a biomecânica. O autor explicita que não foi fácil e possível construir um caráter multidisciplinar da Ergonomia, que necessita recorrer a estas e outras áreas de conhecimento para compreender a complexidade do trabalho.

Enquanto teoria e prática, a Ergonomia pode ser globalmente compreendida sob duas perspectivas. Com destaque nos países de cultura anglo-americana, a primeira é conhecida como *Human Factors*, com influências da abordagem sistêmica, com foco essencial no trabalho prescrito e em dados objetivos (cultura positivista). Predominante nos países de língua francesa, a segunda tem foco essencial no trabalho real (atividade), com influências da psicologia do trabalho e da ligação de alguns ergonomistas com o movimento operário (Wisner, 2004). Ainda sobre estas duas perspectivas da Ergonomia, Montmollin (1990) sintetiza que a primeira corrente mais antiga e predominantemente americana, considera a Ergonomia como a *utilização das ciências para melhorar as condições do trabalho humano*. Já a segunda corrente, mais recente e predominantemente europeia, considera a Ergonomia como a *estudo específico do trabalho humano* com a finalidade de melhorá-lo.

A Ergonomia da Atividade, como é conhecida de forma geral, foi desenvolvida nos países de língua francesa desde os meados de 1960. Daniellou (2004) esclarece que apesar da existência de uma crença generalizada de que “Ergonomia da atividade” e “Ergonomia francófona” são equivalentes, elas não são de fato. O autor justifica sobre a evidência de que existem outras vertentes, tais como a escandinava, que pauta pesquisas sobre a distinção de atividade e tarefa, bem como pesquisadores com formação francesa com práticas atualmente distintas da Ergonomia francófona.

Tersac e Maggi (2004), acerca da Ergonomia de língua francesa, apresentam três proposições fundamentais: a variabilidade dos contextos e dos indivíduos, a diferenciação entre tarefa e atividade, e a regulação da atividade. A noção de variabilidade faz contraponto ao conceito de “operador médio, bem treinado e trabalhando numa função estabilizada”, buscando resgatar o conceito de ser humano com suas características únicas, e aceitando a realidade variável como distinta de uma prescrição fixa. A diferenciação entre tarefa e atividade, atribuída pelos autores como uma postulação de Ombredane e Faverge em 1955, estabelecendo uma distinção entre “o que deve ser feito” e “como é feito”. E a regulação da atividade como a capacidade dos trabalhadores de aplicar suas competências (entendidas como estágio de desenvolvimento de conhecimento e saber-fazer) para gerenciar as variações das condições externas e internas da atividade, levando em conta os efeitos da atividade e a obtenção dos resultados.

Na Ergonomia da Atividade, a Análise Ergonômica do Trabalho representa uma metodologia essencial, cuja característica principal é destinar-se a examinar a complexidade do trabalho, sem colocar em prova um modelo escolhido *a priori* (Wisner, 2004). Tal complexidade é derivada das interações entre as distintas variáveis presentes no contexto de trabalho. Por meio da AET busca-se compreender o trabalho para transformá-lo (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, & Kerguelen, 2001). Assim, a ação ergonômica visa transformações que objetivem a manutenção da saúde dos trabalhadores, o pleno exercício de suas competências, a valorização e o alcance dos objetivos econômicos da empresa (Guérin et al, 2001; Oliveira, 2006). A Análise Ergonômica do Trabalho deve atuar na articulação de diferentes pontos de vista, envolvendo os interesses dos trabalhadores (e seus representantes) e das organizações.

A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real representa um dos elementos centrais da Análise Ergonômica do Trabalho. É importante, para compreensão precisa desses conceitos, estabelecer tais distinções. Sobre esta questão, Guérin et al (2001) afirma (grifos nossos):

(...) a **tarefa** não é o **trabalho**, mas o que é prescrito pela empresa ao operador. Essa prescrição é imposta ao operador: ela lhe é portanto exterior, determina e constrange sua atividade. Mas, ao mesmo tempo, ela é um quadro indispensável para que ele possa operar: ao determinar sua **atividade**, ela o autoriza” (p.15).

Esse recorte sintetiza a necessidade de compreender a abordagem da Ergonomia para estes três conceitos: trabalho, tarefa e atividade.

A noção de trabalho, segundo Tersac e Maggi (2004), é ambígua e variada, justificada pela complexidade, multidimensionalidade, singularidade quanto a representação para determinado indivíduo e variação ao longo da história inerente ao termo. Segundo Ferreira (2003), a noção de trabalho caracteriza-se por duas dimensões interdependentes: uma esfera sócio-histórica e outra esfera individual. A primeira refere-se ao papel ontológico do trabalho como conformador da espécie humana. A segunda diz respeito ao mecanismo que estrutura o trabalho, enquanto ação individual.

Sem afastar-se do significado ontológico e da complexidade que o trabalho representa, Montmollin (1990) sinaliza elementos que permitem a Ergonomia analisá-lo: “o trabalho é analisado com um processo onde interagem o operador, agente capaz de iniciativas e de reações, e o seu ambiente técnico, igualmente evolutivo e influenciável. O trabalho apresenta uma finalidade em todas as acepções deste termo” (p. 22). Bastante próximo deste conceito, Guérin et al (2001) posiciona o trabalho como a interdependência entre a atividade em si, as condições e os resultados, reforçando a idéia de atividade finalística como forma de diferenciá-lo das atividades humanas em geral.



Já a noção de trabalho prescrito ou de tarefa remonta, segundo Ferreira (2007), as diferentes formas de organização do trabalho surgidas no século XIX e desenvolvidas durante o século XX, com destaque para a Organização Científica do Trabalho. No eixo central da Organização Científica do Trabalho estão as proposições de Frederic W. Taylor, engenheiro norte americano que a partir do final do século XIX concebeu princípios para a organização do processo de trabalho, introduzindo uma proposta de racionalização da produção, aprofundando a divisão do trabalho e a separação entre concepção e execução (Holzmann & Cattani, 2006). De acordo com Dal Rosso (2008), a inovação conceitual proposta pelo taylorismo (referente ao estudo científico do trabalho), completada pelas iniciativas de Henry Ford, Fayol e outros administradores consistiu em levar até o limite a separação entre a concepção e a execução do trabalho: “os engenheiros estudariam cientificamente o trabalho, pensariam os procedimentos e métodos de trabalho e definiriam de *best one way* de realizá-lo, e os trabalhadores executariam rigidamente o que lhes fora prescrito” (Dal Rosso, 2008, p. 27). A lógica da produtividade ganhou então, naquele momento, reforço metodológico, por meio da prescrição e divisão do trabalho: “pensante e operante”.

Essa lógica se mantém presente nos contextos organizacionais atuais, expressa nas modelagens dos planejamentos de produção, ou mesmo nas tradicionais “análise e descrições de cargos” que ocupam papel central nas atividades básicas de recursos humanos (Ferreira, 2007). As concepções dos meios e da forma de trabalho, nessa linha, afastam-se da realidade de trabalho a ser vivenciada pelo trabalhador, repleta de situações imprevisíveis: a máquina quebra, o sistema informatizado apresenta erros, faltam documentos, suprimentos entre tantas outras situações. Sob a ótica da Ergonomia da Atividade, Guérin et al (2001) descrevem elementos centrais que caracterizam o conceito de tarefa:

A tarefa corresponde, em primeiro lugar, a um conjunto de objetivos dados aos operadores, e a um conjunto de prescrições definidas externamente para atingir esses objetivos particulares. Conforme o caso, ela integra em maior ou menor grau a definição de modos operatórios, instruções e normas de segurança (...). Em segundo lugar, a tarefa é um princípio que impõem um modo de definição do trabalho com relação ao tempo (...). O conceito de tarefa está ligado à necessidade de estabelecer métodos de gestão que permitam definir e medir a produtividade decorrente da relação entre os gestos dos operadores e as ferramentas mecânicas de produção (p. 25).

Ainda discutindo sobre o conceito de tarefa, os mesmos autores postulam uma provocação sobre o quanto é possível antecipar os constrangimentos<sup>4</sup> enfrentados pelos trabalhadores *a priori* à situação real de trabalho. Sobre esta provocação, Guérin et al (2001) destacam a atuação do ergonomista, que por meio da análise da atividade, aproxima-se da situação real vivenciada pelo trabalhador. Essa provocação remete refletir o quanto é interessante às empresas, do ponto de vista de produtividade, antecipar os constrangimentos que são, na maior parte das vezes, negligenciados. De um lado, implicaria em inviabilizar determinados parâmetros de produção, quebrando a lógica da produtividade. Por outro lado, ao deslocarmos a lógica para o olhar do trabalhador, se o prescrito se aproxima do real, podemos reduzir a complexidade (como exemplos, reduzir as imprevisibilidades) com a qual ele precisa lidar e potencializar bem-estar.

O conceito de atividade, apesar de popular na Ergonomia francófônica, nem sempre é claramente definido (Darses & Montmollin, 2006). A Ergonomia anglo-americana, por exemplo, não considera a diferença entre tarefa e atividade. Neste sentido Darses e

---

<sup>4</sup> O uso da palavra "constrangimento" foi a tradução adotada nesta bibliografia para a palavra francesa *contrainte*. No português freqüentemente usamos seu significado associado a "embaraço". No caso da Ergonomia, os tradutores alertam quanto à aproximação ao conceito de exigências, obrigatoriedades, compressão, aperto.

Montmollin (2006) destacam três aspectos da atividade: é apreendida por meio de comportamentos, compreendida como uma seqüência lógica de ações e um processo biológico.

Segundo Ferreira (2000), o olhar da Ergonomia sobre a atividade de trabalho, em linhas gerais, atravessou três fases distintas: (a) uma fase de avaliação do resultado da atividade centrada na performance do operador; (b) uma segunda fase de descrição de como o operador faz e o que ele sabe que faz; e (c) uma terceira fase da interpretação do porquê ele o faz, o seu trabalho mental e os modos de planificação de suas estratégias operatórias.

De acordo com Guérin et al (2001, p. 26) "...a atividade é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho. É uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador e, ao mesmo tempo, é capaz de transformá-los". Dessa forma, é na atividade que o sujeito materializa seu *modus operandi* numa temporalidade dada, num *locus* específico; onde ele coloca em jogo todo o seu corpo, sua experiência, seu saber-fazer, sua afetividade numa perspectiva de construir modos operatórios objetivando regular sua relação com as condições objetivas de trabalho (Ferreira, 2000).

### **1.3.2 Organização do Trabalho**

Todo trabalho acontece em um contexto, com determinadas características físicas, sobre uma lógica de funcionamento operacional e social. É no contexto organizacional que os fatores estruturadores de QVT estão imersos. A Organização do Trabalho (OT) é o fator sobre a qual será dado o foco na condução da etapa de diagnóstico micro ergonômica.

Para Ferreira e Mendes (2003), a Organização do Trabalho é um dos elementos que compõem o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), como sendo o *locus*

material, organizacional e social, onde são desenvolvidas as atividades de trabalho, e operacionalizadas as Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas (EMIC) que permitirão tornar a tarefa prescrita numa atividade real. Neste contexto podemos segmentar três dimensões interdependentes:

- a. Organização do Trabalho: engloba as concepções e práticas de gestão de pessoas e do trabalho, que balizam o funcionamento do CBPS.
- b. Condições de Trabalho: caracteriza os elementos estruturais presentes no lócus de produção e que representam sua infraestrutura.
- c. Relações Socioprofissionais de Trabalho: representa a dimensão social do trabalho, em termos de interações hierárquicas, interações intra e intergrupos de trabalho e externas.

Sobre o conceito de organização do trabalho e seu impacto na atividade de trabalho, Abrahão e Torres (2004) afirmam que a organização do trabalho afeta o planejamento, a execução e a avaliação, permeando todas as etapas do processo produtivo. Para estes autores, a organização do trabalho é entendida como a prescrição de normas e parâmetros que determinam quem vai fazer, o que vai ser feito, como, quando e com que equipamentos/instrumentos; em que tempo, com que prazos, em que quantidade, com que qualidade; constituindo a “viga central” da produção.

A Organização do Trabalho, nos conceitos de Ferreira e Mendes (2003) e Abrahão e Torres (2004) pode ser sinteticamente representada pelos elementos normativos, administrativos e prescritivos do trabalho, associando-se a representação da tarefa. Essa síntese permite associar a Organização do Trabalho aos aspectos diretivos e prescritivos da tarefa. Sobre este aspecto, ela pode contribuir para a melhoria dos espaços de resolução de problema ou, ao contrário, restringir as possibilidades definindo regras que inviabilizam a

manifestação dos saberes acumulados ou da criatividade resultante da articulação de outras competências (Abrahão & Torres, 2004, p. 67).

Bastante próximo as conceituações supracitadas, o conceito adotado nesta pesquisa tem origem na abordagem da EAA\_QVT, compreendendo os seguintes elementos do contexto de trabalho Ferreira (2011a, p. 185):

- ✓ Divisão do trabalho: hierárquica; técnica e social.
- ✓ Missão, Objetivos e Metas Organizacionais: qualidade e quantidade.
- ✓ Trabalho Prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.
- ✓ Tempo de Trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.
- ✓ Processo de Trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.
- ✓ Gestão do Trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina.
- ✓ Padrão de Conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas

Ferreira (2011a) apresenta os aspectos de destaque sobre a Organização do Trabalho e QVT, com base nos resultados de pesquisas conduzidas pelo Grupo de estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), vinculado ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Tais destaques fundamentam-se na questão central da abordagem da EAA\_QVT: como os próprios trabalhadores definem Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados foram obtidos com base na pergunta aberta “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”. O tratamento dos resultados que associados à Organização do Trabalho evidenciam aspectos da relação deste fator a bem-estar no trabalho: **as variáveis de tempo, os traços das tarefas, o papel do controle e a produtividade esperada** (Ferreira, 2011a).

Com relação às **variáveis de tempo**, destacam-se a **duração da jornada de trabalho, os prazos e a adoção de pausas**. Sobre a jornada de trabalho, a ênfase está no equilíbrio entre tempo dentro e fora do trabalho; numa época de intensificação do trabalho a duração da jornada deve permitir e preservar a existência de uma vida social (família, amigos, sociedade). Quanto aos prazos, a ênfase é posta sobre a gestão compartilhada destes, ou seja, a possibilidade de os trabalhadores participarem da negociação dos prazos. Quanto à adoção de pausas, cabe ressaltar que estas não devem ser rígidas e padronizadas, e sim respeitar a variabilidade intra e inter-individual.

Sobre os **traços das tarefas**, a ênfase está no alinhamento entre as características das tarefas e das situações reais de trabalho, onde é conhecido que o descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real aumenta consideravelmente o custo humano das atividades de mediação dos trabalhadores, podendo comprometer a saúde e a segurança no trabalho. Neste sentido, Ferreira (2011a) aponta que reduzir e gerir antecipadamente este descompasso (por exemplo, adoção de margens de manobra, de flexibilidade na tomada de decisão) é um fator que contribui positivamente para a QVT. Ainda sobre traços da tarefa: "... os trabalhadores enfatizam que importância de que as regras, as rotinas e os procedimentos sejam facilitadores da execução das tarefas" (Ferreira, 2011a, p.125). Com relação a este aspecto, a Ergonomia da Atividade contribui com a Análise Ergonômica do Trabalho, identificando as características da tarefa e da atividade, bem como com sua preocupação em envolver, no processo de concepção e desenho de organizar o trabalho, trabalhadores e consumidores.

Com relação ao **papel do controle**, destacam-se os aspectos relacionados às práticas de cobranças, espelhadas nos comportamentos associados a "pressão". Neste sentido, cabe distinguir que a crítica não está sobre a existência de controles, de acompanhamento na gestão do processo de trabalho, mas na forma como é feito: "... as

formas de praticá-lo devem ser cuidadosas, definidas de forma participativa, para que não se transformem em fontes de mal-estar no trabalho e deteriore a QVT” (Ferreira, 2011a, p.125). Ainda relacionado ao papel do controle, a valorização do uso da inteligência humana e a capacidade de resolução criativa de problemas dos trabalhadores estão associados à autonomia e à liberdade de execução das tarefas como promotoras de QVT. A importância da autonomia para realizar o trabalho aparece presente nas ciências do trabalho e da saúde: quanto mais os trabalhadores sentem-se controlados e pressionados, reduzindo a liberdade do fazer, maior é a tendência do trabalho ser fonte de mal-estar e potencializar agravos para sua saúde.

Sobre a **produtividade esperada**, destacam-se duas perspectivas polarizadas e nocivas ao bem-estar no trabalho. A primeira, mais freqüente, diz respeito ao estabelecimento de metas que desconsideram a capacidade humana e operam sempre no limite do supostamente aceitável. Não tem sustentabilidade, pois provoca o esgotamento físico e mental dos trabalhadores. A segunda, menos freqüente, relaciona-se a polarização contrária: subdimensionamento da capacidade produtiva, provocando o sentimento de vazio, monotonia e inutilidade, aumentando também o risco de adoecimento. Para promover uma diretriz de produtividade saudável, Ferreira (2011a) aponta como alternativa a gestão participativa, estabelecendo uma solução de compromisso que considere as características dos entes envolvidos (chefias, trabalhadores, consumidores, cidadãos-usuários); das exigências e da complexidade das situações de trabalho; e das necessidades sociais, políticas e econômicas relacionadas à missão e aos objetivos organizacionais.

### 1.3.3 Custo Humano do Trabalho

As tarefas executadas na situação de trabalho requerem dos trabalhadores uma mobilização do seu corpo, da sua inteligência e de suas emoções. Nesse sentido, Ferreira (2006a) define o Custo Humano do Trabalho (CHT): “expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências das tarefas (formais e informais) postas num contexto de produção” (p.84). O conceito apresenta como elementos centrais: é imposto externamente aos trabalhadores, sob a forma de constrangimentos as suas atividades; é gerido por meios das estratégias de mediação individual e coletiva; e está na origem das vivências de bem-estar e mal-estar dos trabalhadores. O autor apresenta este conceito ancorado na análise crítica à noção de carga de trabalho, que incorpora a crença do “homem médio”, podendo ser mensurada principalmente por meio dos esforços físicos e cognitivos; tendo como resultado uma carga aceitável para uma tarefa específica, padronizada e passível de distribuição linear. Citando Montmolin (1995), Ferreira (2006a, p. 85) afirma “essa noção aparece associada às idéias de hipersolicitação das atividades dos trabalhadores, de efeitos negativos e de distinção entre carga física e carga mental”.

O risco de pensar-se em uma carga de trabalho padronizada é desconsiderar a variabilidade dos indivíduos, nas esferas física, afetiva e cognitiva. Nesse sentido, o conceito de Custo Humano do Trabalho apresenta aspectos que incorporam a dimensão da variação intra e inter-individual. Assim, as exigências do trabalho que vão implicar em um dispêndio dos trabalhadores podem ser classificadas em três dimensões:

- ✓ Exigências físicas: compreendem gestos, posturas, deslocamentos e emprego de força física. Implicam em dispêndios fisiológicos e biomecânicos.



- ✓ Exigências cognitivas: compreendem a atenção necessária, o uso da memória, a aprendizagem, a resolução de problemas e a tomada de decisão. Implicam em dispêndio mental.
- ✓ Exigências afetivas: compreendem as reações emocionais, os sentimentos e os estados de humor. Implicam em dispêndio emocional.

Considerando que essas exigências são externas, decorrentes do Contexto de Produção de Bens e Serviços, e os que os dispêndios são de natureza interna, e que variam de acordo com a natureza de cada trabalhador, estabelece-se um diálogo, que pode ser representado pelo conceito de Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC), cuja sustentação teórica será apresentada no tópico seguinte.

Exemplificando a aplicação deste conceito, no estudo de Cordeiro (2005), as exigências presentes no Contexto de Produção de Bens e Serviços e relacionados à Organização do Trabalho demonstraram ser fonte de mal-estar. Sobrecarga, falta de pessoal, intensas e contínuas cobranças e pressão temporal no cumprimento das tarefas são apresentados como os principais fatores críticos da situação de trabalho e evidenciam, por meio das queixas de cansaço mental e físico, sentimentos de desgaste, insegurança, percepção de estresse, esgotamento e incompetência em face das exigências que se apresentam no dia-a-dia de trabalho.

Ainda com relação ao perfil das exigências, um traço interessante, considerando a configuração do trabalho nos tempos atuais, é o da complexidade. De acordo com Ferreira e Mendes (2003), complexidade é o conjunto de circunstâncias/fatos que resultam do confronto entre as especificidades do contexto de produção de bens e serviços (dificuldades extrínsecas) e o grau de expertise (competências) individual e coletivo dos trabalhadores (limites intrínsecos), que impactam no Custo Humano do Trabalho. Como principais indicadores extrínsecos são apontados: multiplicidade de fatores, interações,

evoluções dinâmicas, concomitância, variabilidade e imprevisibilidade, caráter abstrato das informações, imprecisão das tarefas, divisão precária do trabalho e situações instáveis. Como principais indicadores intrínsecos: capacidades de assimilação e acomodação de informações provenientes das situações de trabalho, a resolução de problemas, as tomadas de decisão e, principalmente, as experiências existentes e o estado de saúde vivenciado por eles num dado momento.

O conceito de Custo Humano do Trabalho pode contribuir para a análise da relação entre o trabalhador e seu contexto de trabalho, sob os seguintes aspectos (Ferreira, 2006a):

- ✓ Considera as exigências do contexto de trabalho e seus efeitos;
- ✓ Preconiza a importância da dimensão afetiva no mesmo plano da física e cognitiva (complementar a noção de carga de trabalho);
- ✓ Deve levar em conta não apenas os efeitos negativos, mas também os positivos das exigências externas;
- ✓ Busca conectar o conceito de Custo Humano no Trabalho às Estratégias de Mediação Individual e Coletiva, e às vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Sobre a relação entre Custo Humano do Trabalho e QVT, Medeiros (2011), em um estudo sobre a QVT de atendentes municipais, comparou estatisticamente a aplicação de uma escala de CHT e o inventário de avaliação de QVT. Os resultados apontaram a Organização do Trabalho como o fator com o maior número de correlações significativas com o Custo Humano do Trabalho. Entre os elementos da Organização do Trabalho, a cobrança de prazos e de resultados, as tarefas repetitivas, a gestão do trabalho descomprometida apresentaram relações significativas com as exigências cognitivas, afetivas e físicas. Neste sentido, a autora afirma que “tais resultados sinalizam que a Organização do Trabalho quando produtora de mal-estar no trabalho associa-se ao Custo Humano do Trabalho” (Medeiros, 2011, p. 202).

### 1.3.4 Estratégias de Mediação Individual e Coletiva

Diante das exigências externas do Contexto de Produção de Bens e Serviços e do seu estado interno, o trabalhador constrói, com base nas suas representações, sentimentos e condições físicas, sua maneira de lidar com o trabalho. Ferreira e Mendes (2003) atribuem a esse "lidar com o trabalho" o conceito de Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC's), como o "modo de pensar, de sentir e de agir frente a um contexto de produção específico" (p.43), com o objetivo de garantir sua "integridade física, psicológica e social" enquanto trabalhador (p.44).

Ferreira (2006a, p. 85) aponta que essas estratégias "(...) visam fundamentalmente responder à discrepância entre as tarefas prescritas e pelos modos de gestão e as situações reais de trabalho". Nesse sentido, a mediação, entendida como o jeito pessoal de fazer o trabalho, viabiliza realizar num cenário real, a tarefa que foi prescrita inicialmente num cenário hipotetizado.

As Estratégias de Mediação Individual e Coletiva articulam as exigências do Contexto de Produção de Bens e Serviços e os dispêndios do Custo Humano do Trabalho. A figura 3 ilustra a interação entre esses conceitos.

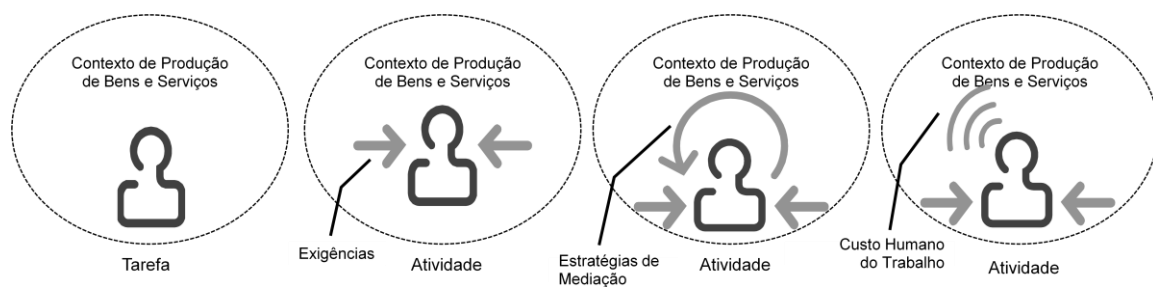


Figura 3. Interação entre Contexto de Produção de Bens e Serviços, EMIC e CHT.

O trabalho prescrito, representado pela tarefa, não é capaz, por mais que busque aproximar-se da situação real de trabalho, de apreendê-la por completo. Assim, ao vivenciar a tarefa, o Contexto de Produção de Bens e Serviços naturalmente apresenta contradições, que exigem do trabalhador a mediação de situações não previstas. É este

“movimento” que se descreve como Estratégias de Mediação Individual e Coletiva. Estas buscam reduzir os efeitos destas exigências para os trabalhadores, o que implica em redução do dispêndio físico, cognitivo e afetivo, ou seja, do Custo Humano do Trabalho.

Um conceito similar é apresentado por Guérin et al.(2001, p. 15) “a atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição”. São utilizadas pelos trabalhadores para administrar a distância entre o prescrito e o real da situação de trabalho, e a contradição sempre presente no ato do trabalho (Guérin et al., 2001).

Ferreira (2011a) atribui às EMIC’s duas características básicas: (a) quando são mal sucedidas, não alcançando o finalismo pretendido pelos trabalhadores e geram significativo CHT, elas potencializam as representações de mal-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da ausência de QVT; (b) já quando bem sucedidas, alcançando o finalismo e com reduzido CHT, elas potencializam a ocorrência das representações de bem-estar no trabalho, e são configuradoras da presença de QVT.

Os conceitos selecionados e apresentados neste capítulo constituíram a sustentação teórica à realização da presente pesquisa. Destaca-se que o conceito e modelo de QVT adotados, integrados a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), possibilitam investigar e compreender as variáveis de contexto com interferência na Qualidade de Vida no Trabalho, sob a ótica dos trabalhadores. Com base nos pressuposto da EAA\_QVT, o próximo capítulo descreve a abordagem metodológica utilizada na pesquisa.

## 2. Abordagem Metodológica

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, adotou-se os fundamentos descritivos do segundo nível (diagnóstico micro-ergonômico) do modelo teórico-metodológico proposto pela Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAA\_QVT (Ferreira, 2008, 2011a, 2011c) e viabilizado por meio da Análise Ergonômica do Trabalho.

Por consequência desta escolha, esta pesquisa pode ser categorizada de natureza qualitativa, tendo como delineamento metodológico o estudo de caso. Segundo Gil, 2009, um estudo de caso pode ser caracterizado essencialmente por preservar o caráter unitário do fenômeno pesquisado e não separá-lo de seu contexto, investigá-lo em seu momento atual e com profundidade, podendo utilizar múltiplos procedimentos de coletas de dados.

A condução da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) foi ancorada nos fundamentos epistemológicos e práticos propostos por Guérin et al (2001). Como característica essencial da AET, Wisner (2004, p. 42) afirma que esta é “um método destinado a examinar a complexidade, sem colocar em prova um modelo escolhido *a priori*”, que diferencia-se das ciências aplicadas por sua abordagem ascendente (*bottom up*), e não busca ensaiar em campo modelos previamente elaborados.

A seguir são caracterizados o “ponto de partida” (diagnóstico prévio no nível macro-ergonômico), o campo e os participantes da pesquisa, bem como a descrição dos procedimentos, instrumentos, coleta e tratamento de dados que estruturam a Análise Ergonômica do Trabalho.

## **2.1. Modelo metodológico EAA\_QVT: resultados do nível macro-ergonômico**

Seguindo o modelo descrito por Ferreira (2011a), a realização de um diagnóstico de QVT inicia com a realização do nível macro-ergonômico. Na organização na qual foi realizada esta pesquisa, esta etapa já havia sido realizada, conforme relatado por Ferreira & Figueira (2011), permitindo a compreensão dos resultados globais de QVT. O diagnóstico macro-ergonômico foi realizado no primeiro semestre de 2010, com a participação de 520 trabalhadores, que representavam naquele momento 40% do grupo total (1272 colaboradores, entre servidores e terceirizados). A avaliação global de Qualidade de Vida no Trabalho dos respondentes, numa escala de 0 a 10, foi 6,07 (com desvio-padrão igual a 1,41). Considerando-se a escala psicométrica do instrumento, este resultado situa-se na “zona de bem-estar moderado”. Dos cinco fatores estruturadores (Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais de Trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissional, Elo Trabalho-Vida Social), o fator Organização do Trabalho obteve a avaliação de maior tendência negativa: 4,31 (com desvio-padrão igual a 1,74). Dos nove itens que compõe este fator, todos receberam avaliações inferiores a 6,11, situando-os na escala de “zona de transição” e/ou “mal-estar dominante”. Os 3 com avaliação mais negativa relacionaram-se a: (a) cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas; (b) tarefas repetitivas e (c) fiscalização do desempenho.

Segundo Ferreira (2011a), esses itens constituem “pontas do iceberg”, objetos de investigações mais aprofundadas de suas causas e origens, bem como suas implicações para as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC) dos trabalhadores, na tentativa de gerir o Custo Humano do Trabalho (CHT).

Com base nestes resultados foi caracterizada a demanda que seria investigada na realização do diagnóstico micro-ergonômico. Considerando que abordagem desta etapa é qualitativa, foi necessário realizar um recorte e delimitar a quantidade de participantes,

buscando dar foco a AET. A escolha do grupo foi realizada considerando (a) a análise dos resultados do diagnóstico macro-ergonômico, (b) a disponibilidade e interesse de um grupo da organização em participar da pesquisa, e (c) condições adequadas para a coleta de dados.

## **2.2. Campo de Pesquisa: Instituição e Missão**

Esta pesquisa foi realizada num órgão do serviço público federal vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), que conta com um efetivo de aproximadamente 1300 trabalhadores, entre servidores, estagiários, menores aprendizes e prestadores de serviço<sup>5</sup>. Deste número, em torno de 40% são servidores efetivos do órgão (aproximadamente 520 servidores). A instituição destina-se o fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para a pesquisa no país; tendo iniciado suas atividades na década de 1950.

O órgão está estruturado administrativamente<sup>6</sup> em 4 grandes áreas gestoras, sendo 3 destas relacionadas a atividade fim do órgão e 1 relacionada a gestão interna (administração e tecnologia da informação).

O grupo selecionado para participar desta pesquisa está vinculado a uma das três grandes áreas que atuam na atividade fim do órgão – apoio a pesquisa. Trata-se de uma “Gerência Geral”, que em termos de macroatividades atua sob duas grandes vertentes: programas periódicos e sazonais.

---

<sup>5</sup> Informações fornecidas pelo órgão e coletadas em junho de 2010. O relatório de gestão do órgão, publicado na internet, apresenta o número 481 servidores efetivos em 31/12/2010, considerando cedidos, licenciados e outros afastamentos.

<sup>6</sup> Para fins de não identificação do órgão, a estrutura administrativa aqui apresentada recebeu nomes fictícios.

### 2.3. Participantes

Foram público-alvo desta pesquisa 52 trabalhadores lotados em uma Gerência Geral relacionada ao apoio à pesquisa (atividade fim), distribuídos em três Gerências, conforme a figura a seguir.

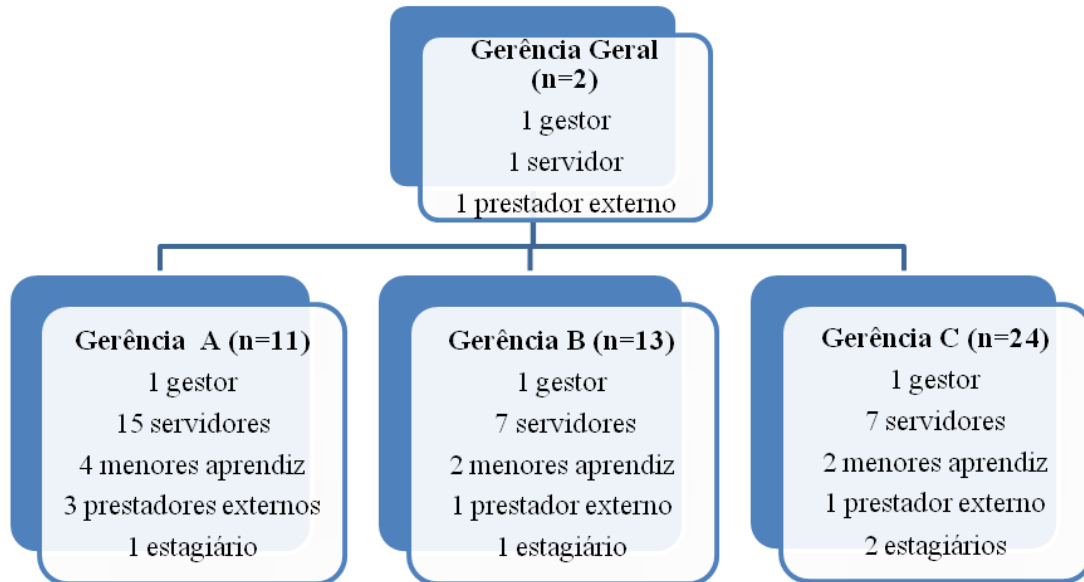


Figura 4. Organograma da gerência participante da pesquisa.

Na seqüência caracteriza-se o perfil<sup>7</sup> dos 34 servidores (n=34):

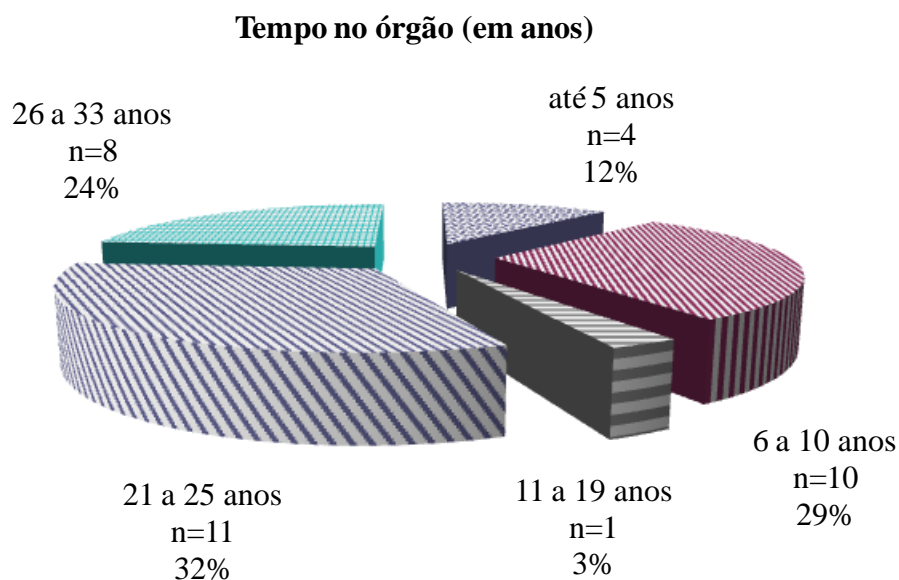


Figura 5. Distribuição dos servidores por tempo de serviço no órgão.

<sup>7</sup> Informações fornecidas pelo órgão.



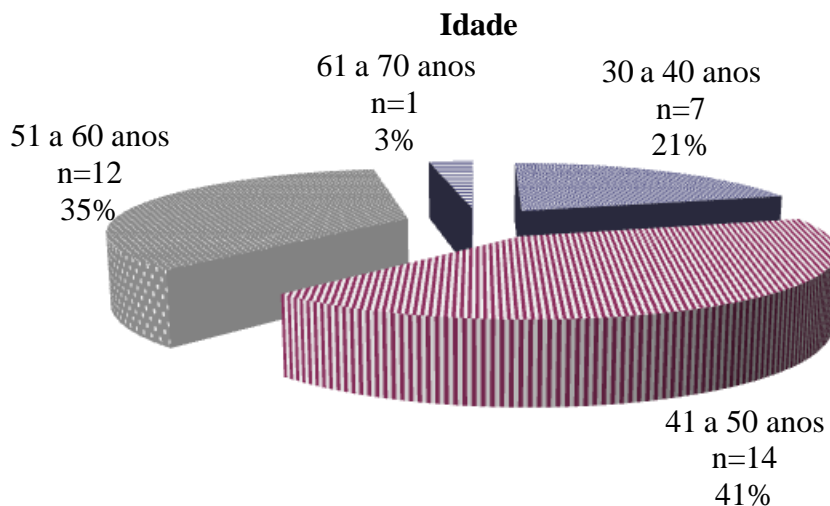


Figura 6. Distribuição dos servidores por idade.

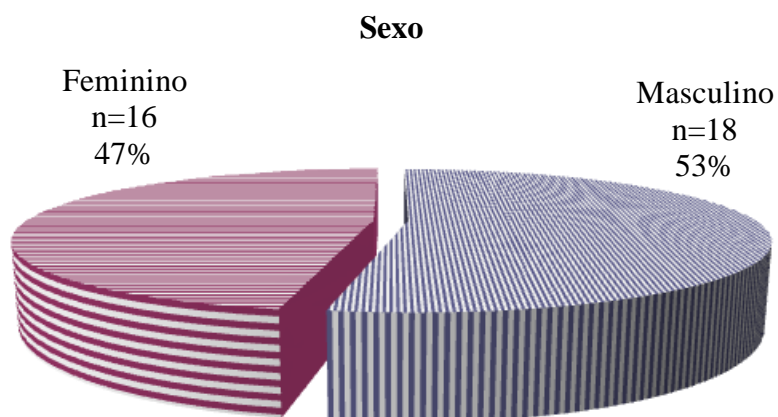


Figura 7. Distribuição dos servidores por sexo.

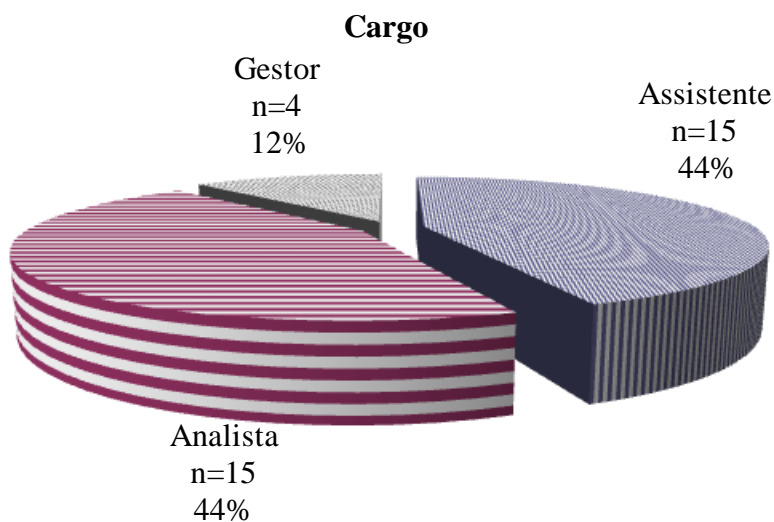


Figura 8. Distribuição dos servidores por cargo.

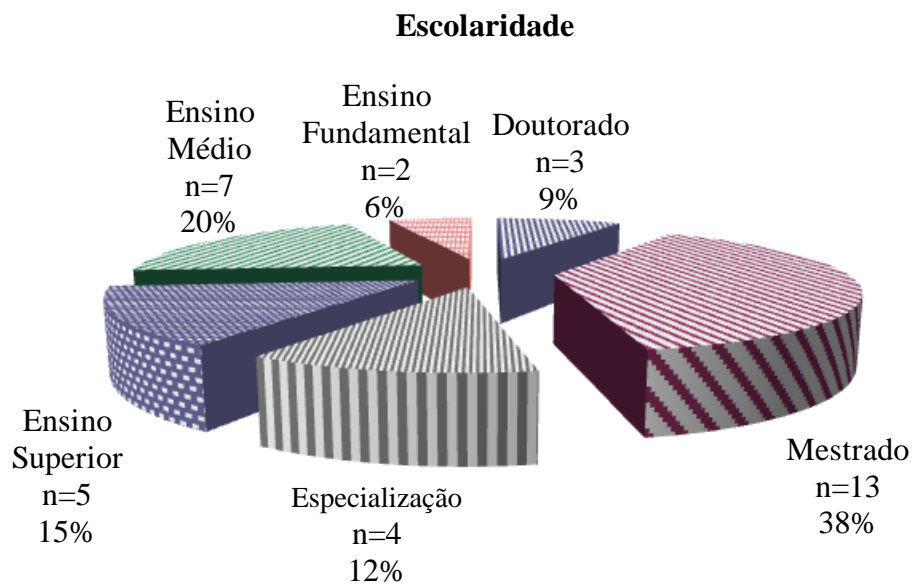


Figura 9. Distribuição dos servidores por escolaridade.

No “retrato” destes servidores evidenciam-se alguns traços:

- ✓ 76% dos servidores têm entre 41 a 60 anos.
- ✓ Há equilíbrio entre homens e mulheres, também na distribuição dos cargos (analista e assistente);
- ✓ 56% dos servidores tem entre 21 e 33 anos de tempo de serviço no órgão, seguidos por 30% entre 6 e 10 anos;
- ✓ Há um predomínio de mestres (n=13, equivalente a 38%), sendo a maior parte do grupo (58%) possui pós-graduação.

Os dados evidenciam um perfil de servir com a alta escolaridade, que já ultrapassou a “juventude” e; polarizado quanto ao tempo de órgão (uma maioria com bastante tempo de casa, seguida por uma minoria com menos de 10 anos). Esse perfil pode ser associado a trabalhadores que já possuem uma considerável experiência de trabalho e com capacidade crítica desenvolvida.

Na etapa de entrevistas participaram 6 servidores (2 por gerência), que foram convidados e responderam voluntariamente. Descreve-se o perfil destes servidores a seguir:

- ✓ Idade: média de 42,5 anos (sendo a menor idade 30, e maior 60);
- ✓ Escolaridade: 1 doutorado, 3 doutorado incompleto, 1 mestrado e 1 ensino médio;
- ✓ Sexo: 3 homens e 3 mulheres;
- ✓ Estado civil: 4 casados, 1 divorciado e 1 solteiro;
- ✓ Tempo no Serviço Público Federal: média de 14,5 anos (maior 38 e menor 3);
- ✓ Tempo no órgão: média de 13,3 anos (maior 32 e menor 2).

O perfil espelha a realidade da Gerência: idade, equilíbrio entre homens e mulheres, alta escolaridade e polarização quanto ao tempo no órgão.

Na etapa de observações sistemáticas acompanhou-se a rotina de dois destes servidores, buscando capturar a atividade que envolvia os aspectos críticos descritos nas entrevistas, verificando a hipótese específica.

#### **2.4. Instrumentos**

Para realização da análise ergonômica, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- a) Roteiro para condução das entrevistas semi estruturadas: o roteiro foi estruturado com base da análise da demanda visando conduzir de forma padronizada as entrevistas individuais (apêndice 2).
- b) Instrumento de medição físico-ambiental: para atender a demanda dos trabalhadores referente aos problemas no ambiente relacionados à temperatura, ruído e luminosidade utilizou-se o IMPAC IP-410. Este aparelho é destinado a realizar quatro funções diferentes, possibilitando medir a luz (luxímetro),

umidade (higrômetro) temperatura (termômetro) e o nível de pressão sonora (decibelímetro). Foram assim utilizadas 3 das funções do aparelho, com o apoio de um engenheiro de segurança no trabalho.

## 2.5. Método: Análise Ergonômica do Trabalho

Para conduzir a realização do diagnóstico micro-ergonômico de QVT, fez-se uso dos fundamentos metodológicos da Análise Ergonômica do Trabalho. Guérin et al (2001) apresentam a ação ergonômica como decorrência de uma demanda, cuja construção acontece e toma forma ao desenrolar de cada ação. Porém, isso não implica na inexistência de fases e etapas a serem cumpridas. A figura, a seguir, adaptada com referência nos mesmos autores, ilustra o esquema geral da abordagem ergonômica.

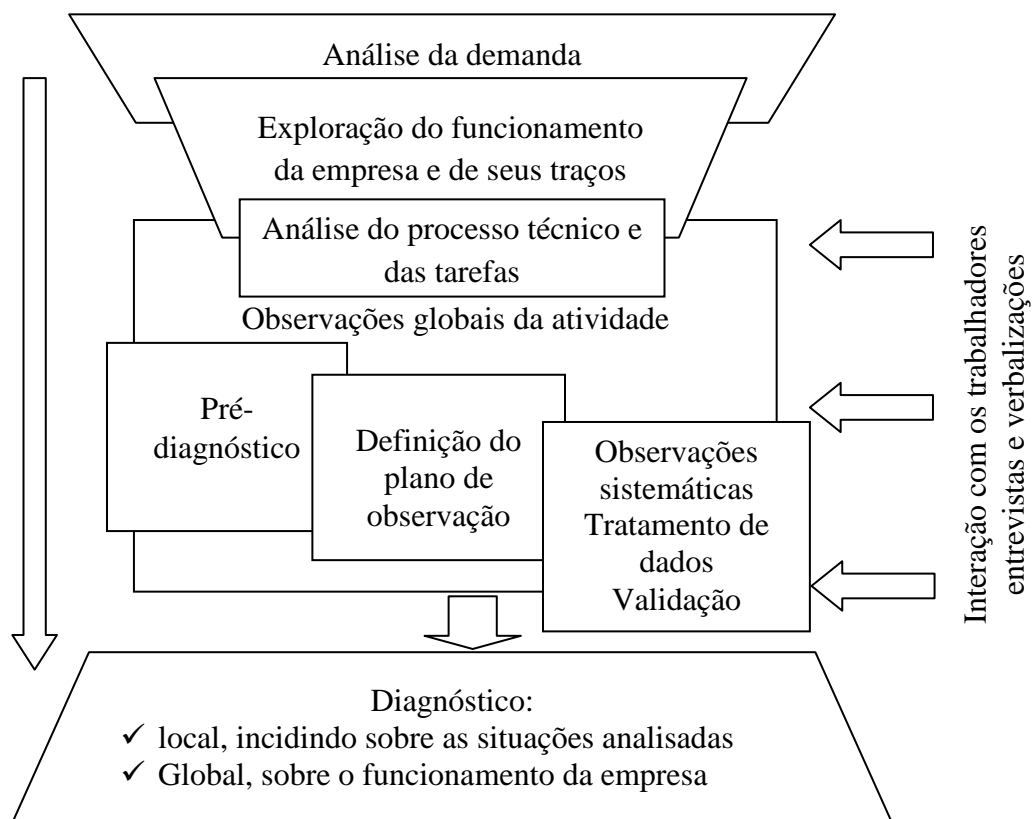


Figura 10. Esquema geral da AET. Fonte: Guérin et al (2001, p. 85).

Com base nesta abordagem, foram desenhados os procedimentos adotados nesta pesquisa, que são descritos a seguir e sumarizados na figura 11. A análise da demanda iniciou em julho de 2011; as primeiras reuniões aconteceram em agosto de 2011; a coleta e o tratamento dos dados aconteceram de setembro a novembro de 2011. A validação dos resultados foi realizada em janeiro de 2012, tendo em vista a sobrecarga dos servidores no mês de novembro, bem como o período de férias e recessos de dezembro a janeiro.

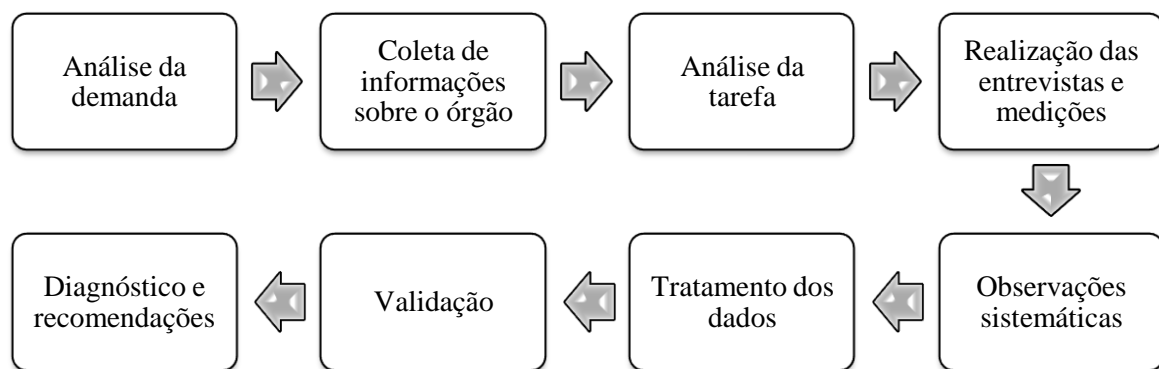


Figura 11. Trajeto Metodológico

### 2.5.1. Análise da demanda

A demanda foi elaborada a partir da análise dos resultados obtidos da aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) na instituição em junho de 2010 (macro-diagnóstico). Foi selecionado então o departamento e o grupo de servidores que participariam da AET.

Contatos informais foram realizados com os gestores do grupo de trabalhadores selecionado, e duas reuniões foram realizadas para apresentar a origem da demanda e a proposta de trabalho da AET, buscando garantir a participação dos trabalhadores, o acesso às informações e a disponibilidade para envolvimento na pesquisa. A primeira reunião contou com a participação dos 4 gestores e um representante da área de gestão de pessoas do órgão; a segunda com 21 trabalhadores (o convite foi realizado ao grupo todo).

Na reunião com os gestores foram sanadas dúvidas sobre a proposta de pesquisa e pactuada a liberdade de participação dos trabalhadores. Na reunião realizada com os trabalhadores foi possível qualificar a demanda, e aproximá-la ao contexto e ao momento presente da gerência. Como o órgão mudou de sede no final de 2010, e realização do macro-diagnóstico foi realizada no primeiro semestre de 2010, alguns elementos que naquele momento não eram críticos, foram demandados pelo grupo. O apêndice 3 apresenta os apontamentos dos servidores sobre questões críticas vivenciadas no órgão. Além destas informações, a reunião possibilitou também pactuar com o grupo o caráter voluntário de participação e um cronograma com prazos que atendessem as necessidades do grupo, em função do momento sobrecarregado de trabalho.

Com base nos resultados do macro-diagnóstico e nos primeiros contatos com os trabalhadores elaborou-se a hipótese inicial: as características das situações de trabalho e, em especial, as exigências oriundas da organização do trabalho impostas externamente aos trabalhadores, configuram um perfil complexo de Custo Humano do Trabalho (solicitações físicas, cognitivas e afetivas) que dificultam a construção de estratégias de mediação e, em consequência, potencializam a ocorrência de vivências de mal-estar no trabalho, colocando em risco a Qualidade de Vida no Trabalho desses trabalhadores.

### **2.5.2. Coleta de informações sobre o órgão**

Após a formulação da hipótese inicial foram coletadas informações (a) via internet, no próprio sítio da instituição: organograma, normas e relatório de gestão institucional referente ao exercício 2010; (b) por meio de documentos fornecidos pela organização; e (c) contato direto com os servidores. Com relação ao processo de produção foram coletados dados relacionados à produção: objetivos, formas de acompanhamento e gestão e

resultados. Como informações adicionais, foram solicitados relatórios à ouvidoria (externa e interna) do órgão.

### **2.5.3. Análise da tarefa**

Nesta etapa foi identificado o fluxo global de processo de trabalho, com base em (a) documentos e normas organizacionais e (b) especificações descritas pelos servidores. As descrições foram centradas nos procedimentos, interdependências e temporalidade das tarefas. O processo de trabalho foi analisado para permitir a seleção das tarefas que deveriam ser observadas na situação real, bem como a construção de um roteiro para a realização das entrevistas.

### **2.5.4. Entrevistas e medições físico-ambientais**

Objetivando aproximar-se ainda mais da realidade dos servidores, foram realizadas as entrevistas individuais semi-estruturadas (com apoio de um roteiro elaborado, apêndice 2) com 6 servidores (2 por gerência).

As entrevistas foram realizadas em uma sala na própria instituição e tiveram duração média de 30 minutos. Iniciava-se com o agradecimento, apresentação dos objetivos da entrevista, solicitação consentimento para gravação e outras informações iniciais (detalhamento no apêndice 3). O diálogo buscou estabelecer uma relação de confiança, possibilitando que os participantes se sentissem confortáveis para compartilhar informações e representações sobre o seu dia-a-dia de trabalho. Ao término das entrevistas, prosseguiu-se para as transcrições das mesmas, com a intenção de viabilizar a análise categorial temática e direcionar o aprofundamento dos pontos mais relevantes.

Além das questões relacionadas à Organização do Trabalho, nos primeiros contatos com os servidores foram apontadas questões relacionadas ao ambiente físico. Realizou-se a

mensuração ambiental de temperatura, ruído e luminosidade. As medições foram realizadas com as janelas fechadas, no dia 21 de setembro de 2011.

Para capturar as variações das condições físicas no ambiente ao longo da jornada de trabalho, as medidas foram registradas em dois momentos: às 10h e às 16h. As medições tiveram duração de aproximadamente uma hora, para aferir os 10 pontos distribuídos pelo ambiente (8 postos de trabalho, 1 ponto central no salão e 1 ponto em uma sala de reuniões). O apêndice 4 apresenta a distribuição destes pontos.

As medidas de ruído foram realizadas utilizando a curva de ponderação A Lo, cuja recomendação do manual operacional do instrumento orienta sua utilização para obtenção de resultados de resposta simulado ao ouvido humano.

#### **2.5.5. Observações sistemáticas**

Nesta etapa elaborou-se uma hipótese mais específica, relacionada a centralidade do sistemas de informação, e o quanto este impactava na Organização do Trabalho e na QVT: as características técnicas, impostas pelo funcionamento do sistema de informação, veiculam atributos da Organização do Trabalho (com destaque para a "cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas" e "tarefas repetitivas"), cuja lógica de funcionamento se afasta da utilidade e usabilidade<sup>8</sup>, aumentando as exigências, sobretudo cognitivas, gerando uma intensificação das atividades dos servidores, vivências de sentimentos de mal-estar no trabalho e, desta forma, comprometendo a QVT dos servidores. As observações sistemáticas foram então realizadas para compreender tal situação, possibilitando a construção do fluxo de um procedimento com freqüente realização no sistema de informação. Cabe destacar, que como a atividade é essencialmente informatizada, o

---

<sup>8</sup> Segundo Abrahão, Silvino e Sarmet (2005), a utilidade dos sistemas informatizados relaciona-se com a disponibilidade de recursos necessários para o cumprimento das tarefas, e a usabilidade com a facilidade de manuseio e aprendizagem do uso.



mapeamento dos procedimentos foi realizado por meio da verbalização e demonstração dos servidores.

#### **2.5.6. Tratamento dos dados**

Para as informações obtidas (a) via internet, no próprio sítio da instituição e por (b) por meio de documentos fornecidos pela organização foi realizada análise documental, compreendendo a leitura exploratória dos documentos para obter informações que caracterizassem o órgão e o contexto de trabalho. Sobre o conteúdo das seis entrevistas semi-estruturadas foi realizada a análise de conteúdo, proposta por Bardin (1978), realizada por dois juízes. A análise gerou como produto: categorias, temas e frequência das verbalizações, como demonstrado nos resultados. Estas categorias nortearam a escolha das atividades sobre as quais se realizaria as observações sistemáticas. Os dados obtidos na mensuração físico-ambiental foram analisados conforme os parâmetros legais da Norma Regulamentadora NR 17. As observações sistemáticas foram sumarizadas e ilustradas por meio de uma representação gráfica de fluxo de processo.

#### **2.5.7. Validação**

Após a realização da análise dos resultados foi agendada uma reunião com os trabalhadores e gestores. Compareceram 3 gestores e 5 servidores. O objetivo foi, além de validar os dados, obter sugestões de ajustes quanto a possíveis distorções dos resultados.

#### **2.5.8. Diagnóstico e recomendações**

Finalizada a etapa de validação, os resultados foram analisados e discutidos, possibilitando elaborar algumas recomendações sobre a Organização do Trabalho naquela instituição.

### 3. Resultados e Discussões

Apresentando e discutindo os resultados da análise ergonômica do trabalho à luz da fundamentação teórica adotada, buscou-se responder as perguntas de pesquisa. Assim, este capítulo caracteriza o perfil da instituição, a Organização do Trabalho, as tarefas prescritas e a situação de trabalho real. Com relação à situação real de trabalho, enfatiza-se a dimensão Organização do Trabalho, o Custo Humano do Trabalho, as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva, concluindo com a articulação dos resultados destas dimensões à Qualidade de Vida no Trabalho.

#### 3.1. A “Casa”: o perfil da instituição

Respondendo a primeira pergunta, “*Qual é perfil da instituição participante da pesquisa?*” - a “Casa”, assim como referenciam muito dos seus servidores - é uma agência vinculada administrativamente a um Ministério do Estado Brasileiro, destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para a pesquisa.

Quanto aos recursos orçamentário-financeiros para despesas e custeio dos projetos, utiliza-se de recursos próprios, alocados em seu orçamento, ou de outras instituições nacionais, de abrangência federal, estadual e regional, e internacionais, por meio de transferências recebidas e/ou repassadas, mediante convênios e parcerias estabelecidas para essas finalidades.

Em termos de recursos financeiros próprios, a maior parte dos recursos aplicados pelo órgão está prevista no Plano Plurianual<sup>9</sup>. No relatório de gestão institucional 2010, há destaque para três frentes de ação do órgão naquele exercício:

---

<sup>9</sup> Previsto no artigo 165 da Constituição Federal, e regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998, que estabelece as medidas, gastos e objetivos a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal ao longo de um período de quatro anos. É aprovado por lei quadrienal, sujeita a prazos e ritos

- ✓ *Capacitação, Qualificação e Fixação de Recursos Humanos:* empenho orçamentário total recorde, da ordem de R\$ 1,042 bilhão, sendo 82% com recursos próprios; 17% do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/Fundos Setoriais (FNDCT); 1% repassados por outros ministérios e instituições parceiras; e 0,1% oriundo do orçamento do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). Concessão de cerca de 93 mil verbas, das quais mais de 78 mil (84%) estavam implementadas ao final do exercício, tanto no País como no exterior.
- ✓ *Fomento à Pesquisa:* contratação de mais de 10 mil projetos de pesquisa, submetidos à cerca de 70 editais lançados com ministérios tradicionalmente parceiros.
- ✓ *Logística, Prestação de Serviços e Administração:* esforço realizado para viabilizar o expressivo volume de trabalho representado pelos números obtidos no exercício. Dois aspectos comprovam o esforço: 1) a proporção dos recursos humanos engajados nas atividades-meio e nas atividades-fim; e, 2) o volume de recursos aplicados na execução das metas realizadas durante o exercício em exame. O relatório associa o esforço realizado às dificuldades decorrentes da redução do quadro técnico da instituição, principalmente em decorrência de aposentadorias; e da distribuição de suas unidades administrativas, e respectivos quadros técnicos, em três endereços distintos. Aponta que já começaram a ser solucionadas, ainda em 2010, mediante a mudança de todas as unidades para um único edifício-sede, e a obtenção de autorização para realizar concurso público, visando à reposição, ainda que parcial, de parte do seu quadro técnico. Sinaliza que

---

diferenciados de tramitação. Tem vigência do segundo ano de um mandato presidencial até o final do primeiro ano do mandato seguinte. Também prevê a atuação do Governo, durante o período mencionado, em programas de duração continuada já instituídos ou a instituir no médio prazo.

no exercício seguinte os “esforços serão direcionados para superar dificuldades detectadas, otimizar crescentemente a aplicação dos recursos disponíveis e aperfeiçoar a gestão, para o pleno cumprimento das metas previstas.

Com relação à nova sede, cuja mudança aconteceu em dezembro de 2010, objetivando a unificação dos prédios das três unidades em quais estavam distribuídos seus trabalhadores em uma só edificação. Essa nova sede dispõe, segundo o relatório de gestão, de equipamentos e tecnologias modernos, com espaço disponível de 19.000 m<sup>2</sup> úteis.

Reduzindo o foco desta análise para gerência onde foi desenvolvida esta pesquisa, a atribuição do órgão é viabilizada, resumidamente, por duas grandes vertentes de prestação de serviço: as verbas e os subsídios para pesquisa, que são modalidades de fomento ofertadas regularmente ou eventualmente.

Segundo o regimento do órgão, a gerência tem responsabilidade sobre as seguintes atividades:

- ✓ Implementar políticas e diretrizes institucionais e organizacionais;
- ✓ Planejar e avaliar formas de indução;
- ✓ Analisar e direcionar processo de demanda espontânea;
- ✓ Efetivar ações de acompanhamento e avaliação;
- ✓ Gerenciar recursos humanos, financeiros e materiais;
- ✓ Realizar e participar de estudos e análises da situação, evolução e perspectivas da ciência e tecnologia;
- ✓ Realizar e manter a articulação com a comunidade científica, tecnológica e com outros setores;
- ✓ Elaborar, implementar e acompanhar planos e programas de sua área de competência;

- ✓ Participar da formulação de normas e critérios para criação, implementação e aprimoramento dos instrumentos de apoio à pesquisa e de formação de recursos humanos;
- ✓ Prestar apoio técnico e científico aos comitês de assessoramento, fornecendo estudos e análises que subsidiem os processos de julgamento de solicitação;
- ✓ Assessorar a Diretoria Executiva na elaboração da proposta orçamentária.

Em linhas gerais, o trabalho do corpo técnico da gerência concentra-se na implantação dos programas de fomento, dos quais merecem destaque as concessões de verbas e de subsídios de pesquisa.

### **3.2. A Organização do Trabalho**

Para responder à pergunta: *“Como se caracteriza a dimensão Organização do Trabalho no contexto de trabalho investigado?”*, são apresentados os resultados da Análise Ergonômica do Trabalho: a tarefa (trabalho prescrito) e a situação de trabalho (trabalho real). Aprofunda-se na análise do trabalho real sobre o sistema de informações corporativo (SIC), que num trabalho informatizado representa o fio condutor para a realização da tarefa.

#### **3.2.1. “Em linhas gerais, essa é a nossa tarefa”: o trabalho prescrito**

A gerência geral tem um papel administrativo, ou seja, faz gestão das três gerências vinculadas. O volume de trabalho está distribuído por área temática (área de conhecimentos afins) em cada uma das três gerências nas quais as atividades finalísticas são realizadas, ou seja, onde são executadas as tarefas que permitem a gerência geral realizar as entregas esperadas pelo órgão e, conseqüentemente, pelo governo e pela sociedade.

Em termos de tarefas, para viabilizar a implementação das verbas e subsídios, o processo segue um fluxo semelhante (figura 12). A maior parte das tarefas é realizada no sistema de informações corporativo, onde são geridos os processos, com acompanhamento de prazos e fluxos, arquivamento de dados e documentos, e também com interface a base de currículos dos cientistas. Os processos são distribuídos por meio de caixas virtuais de trabalho: quando do recebimento das propostas enviadas pelos cientistas via sistema, a distribuição acontece automaticamente para as áreas temáticas (caixa das gerências) e, posteriormente, o direcionamento de cada projeto a caixa dos servidores para análise.

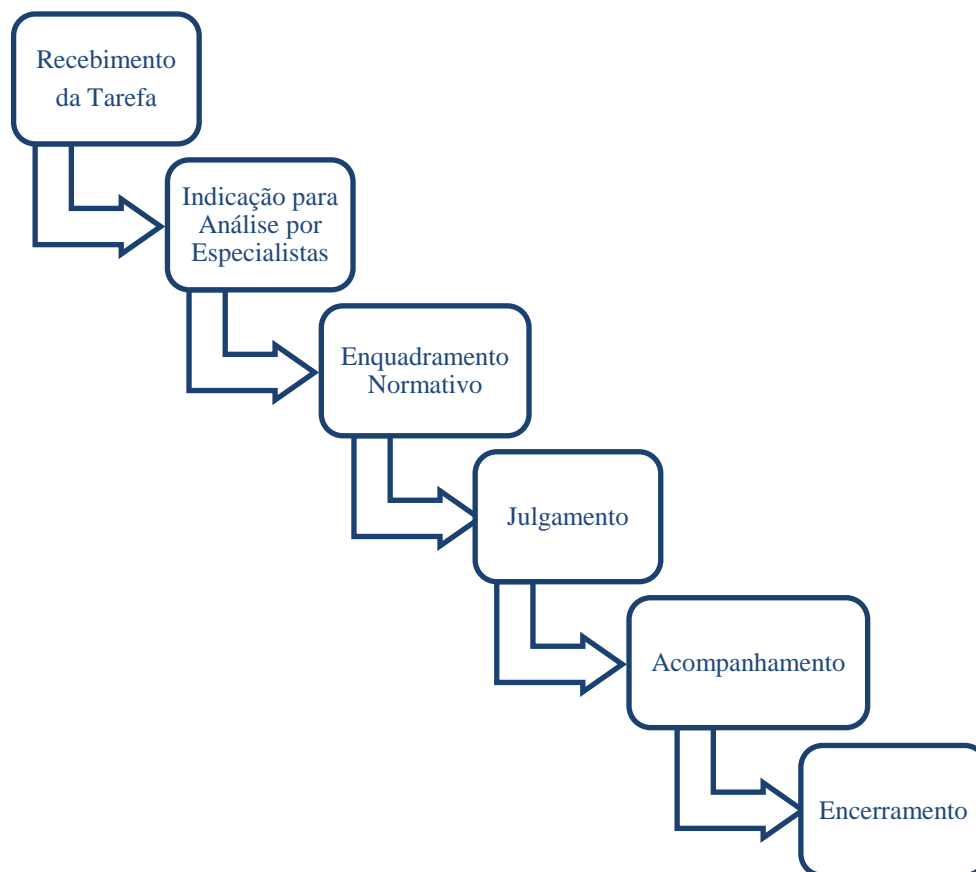


Figura 12. Fluxo geral dos procedimentos típicos de trabalho.

A gestão da produção está orientada pelo volume de trabalho direcionado e pelos prazos previstos para condução do processo. Os indicadores de gestão estão associados aos prazos normativos, divulgados publicamente à sociedade. Assim, após o recebimento das propostas, o sistema aponta os prazos para cumprimento das tarefas por meio de uma

sinalização padronizada (reproduzindo a lógica de um semáforo, onde verde sinaliza que o prazo está de acordo, amarelo sinaliza prazo limite e vermelho sinaliza prazo vencido).

Com relação à prescrição de tarefas, os trabalhadores contam com os seguintes instrumentos normativos, disponíveis na intranet do órgão:

- ✓ Ética: código de conduta, decretos, resoluções e outros documentos que definem a ética no Serviço Público.
- ✓ Legislação: Leis, como Regimento Interno e Estatuto do órgão.
- ✓ Portarias: deliberações assinadas pela Presidência do órgão.
- ✓ Resoluções Deliberativas: documentos que definem e norteiam as atividades do Conselho Deliberativo.
- ✓ Resoluções: documentos que definem e norteiam as atividades. São as resoluções normativas, executivas e as resoluções do conselho deliberativo.
- ✓ Ordem Interna: delegações de competência, subdelegações e coordenações.
- ✓ Instruções de Serviço: definições sobre os serviços de expedição de documento à execução de atividades relacionadas aos Fundos Setoriais.
- ✓ Normas Revogadas: resoluções normativas e as instruções de serviço revogadas.

Esses documentos, no que tange a tarefa prescrita, não apresentam descrição dos procedimentos, ou seja, não apresentam caráter operacional. Assim, a especificação das tarefas descritas nesta pesquisa, foi elaborada com base nas verbalizações dos servidores (incluindo gestores), conforme apresentado na figura a seguir.

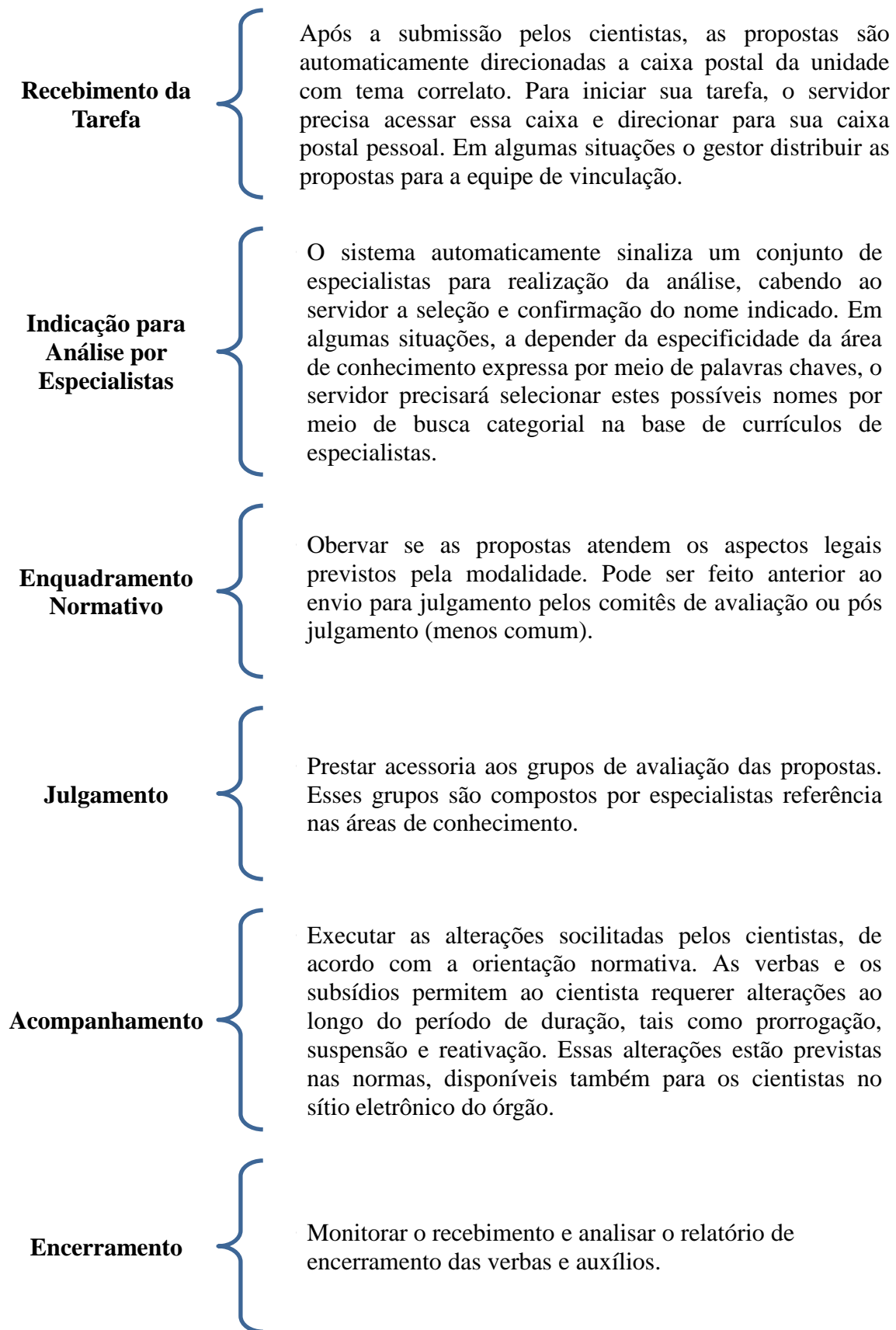


Figura 13. Descrição dos principais procedimentos de trabalho.



### **3.2.2. “É feito de coisas burocráticas”: a situação de trabalho**

Se ao iniciar a análise ergonômica do trabalho, com a instrução da demanda, a análise de documentos e as primeiras verbalizações compõem uma fotografia da Organização do Trabalho e da maneira como ele está prescrito sob “condições ideais de temperatura e pressão”, ao avançar na realização nas etapas de observações e entrevistas, a pesquisa começa a tornar-se um filme. Tempos, pensamentos, movimentos e sentimentos são apreendidos, possibilitando compreender e aproximar-se da situação real de trabalho. Porém, é com um olhar externo que observamos e interpretamos tais manifestações dos trabalhadores. Quem vivencia e cria representações sobre a situação real é o trabalhador; dessa forma, a análise torna-se uma leitura interpretativa das representações manifestas.

Ao aproximar a pesquisa, por meio das observações, das entrevistas e das verbalizações na situação de trabalho, buscou-se caracterizar a situação de trabalho e compreender o dia-a-dia dos servidores. Com base nos relatos dos servidores nas entrevistas, realizou-se uma análise de conteúdo com finalidade de identificar os elementos centrais nas representações dos servidores sobre a Organização do Trabalho. A tabela 3 apresenta as categorias, definições e número de unidades da análise do conteúdo das entrevistas.

Tabela 3

**Categorias, definições e número de unidades das análises do conteúdo das entrevistas.**

<i>Categoria</i>	<i>Definição</i>	<i>Nº de Unidades de Análise</i>
<b>Rotina de Trabalho: atividades utilizando o e-mail</b>	Relatos referentes à realização de atividades via correio eletrônico	14
<b>Rotina de Trabalho: atividades utilizando o sistema de informação corporativo</b>	Relatos referentes à realização de atividades via sistema de informação corporativo	9
<b>Rotina de Trabalho: atividades de elaboração de relatórios</b>	Relatos referentes à realização de atividades elaboração de relatórios	5
<b>Processo de Trabalho Repetitivo</b>	Relatos que contemplaram as atividades repetitivas no contexto de trabalho	20
<b>Descompasso entre expectativas e características da atividade</b>	Relatos referentes ao sentimento de não emprego da capacidade técnica qualificada e sentido de criação dos servidores diante das características operacionais da atividade	12
<b>Pressão Temporal</b>	Relatos referentes à exigüidade temporal para executar as atividades de trabalho.	14
<b>Volume de Trabalho</b>	Relatos referentes à quantidade e distribuição sazonal das tarefas.	14
<b>Divisão do Trabalho</b>	Relatos referentes à distribuição das tarefas entre áreas e servidores	4
<b>Quadro de pessoal reduzido</b>	Relatos referentes à falta de pessoas para execução das atividades	7
<b>Dificuldades em lidar com o sistema de informações corporativo</b>	Relatos referentes às dificuldades enfrentadas para utilização do sistema de informações corporativo	15

A seguir são ilustrados os relatos mais representativos de cada categoria, relacionando-os aos aspectos da Organização do Trabalho.

A rotina de trabalho é informatizada: poucas atividades são executadas sem o uso do computador. Em resumo, o dia-a-dia de trabalho está distribuído em atividades realizadas via correio eletrônico, sistemas de informações e elaboração de relatórios.

As **atividades de trabalho realizadas via correio eletrônico** são consequência das situações de atendimento externo e interno, constituindo o recebimento de solicitações específicas (ou mesmo consultas mais genéricas) e o envio de demandas externas ou para departamentos do próprio órgão. Fazendo uma correspondência com a tarefa, o atendimento externo esta presente em todas as etapas, contudo, as solicitações que demandam maiores procedimentos estão presentes na etapa de "acompanhamento". Os relatos apresentados na figura 14 (grifos nossos) abaixo evidenciam alguns traços com relação às atividades via correio eletrônico: a necessidade de estabelecer uma priorização destas atividades (face aos prazos exíguos) e de alternar e conciliar estas tarefas a outras atividades.

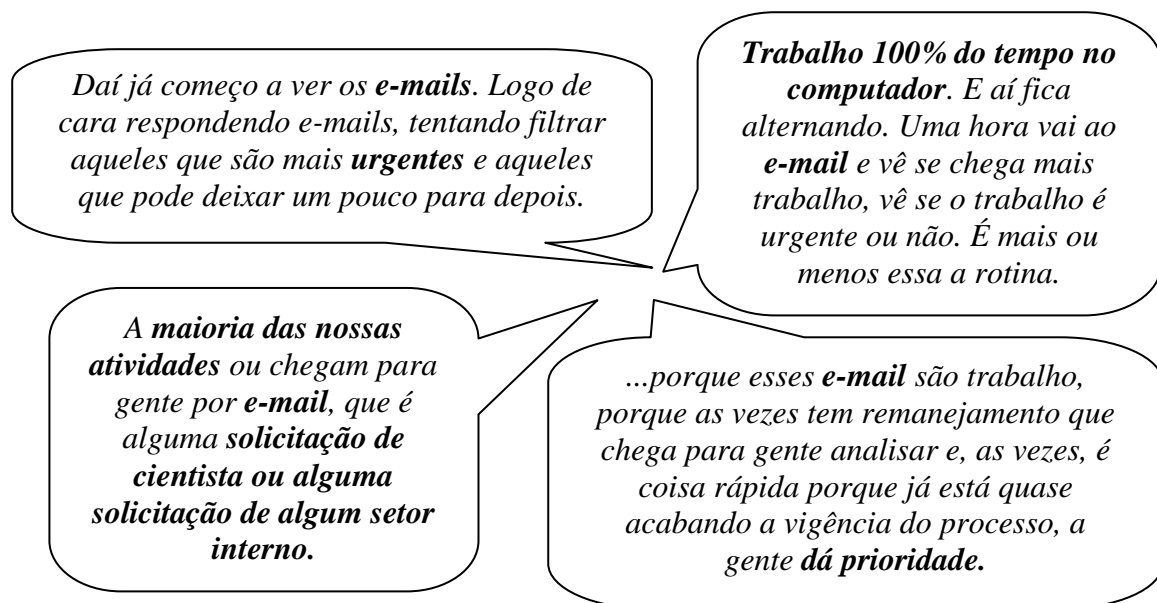


Figura 14. Exemplo de relatos referentes à realização de atividades via correio eletrônico.

Alternando entre as demandas de e-mail e sistemas de informações corporativos os trabalhadores organizam sua agenda de trabalho diária. **As atividades de trabalho realizadas via sistema de informações corporativo** estão em todas as etapas do processo, contudo, acentuam seu volume de operacionalização na etapa "indicação da análise por especialistas". As falas abaixo (grifos nossos) exemplificam relatos relacionados à rotina de atividades fazendo o uso do e-mail:

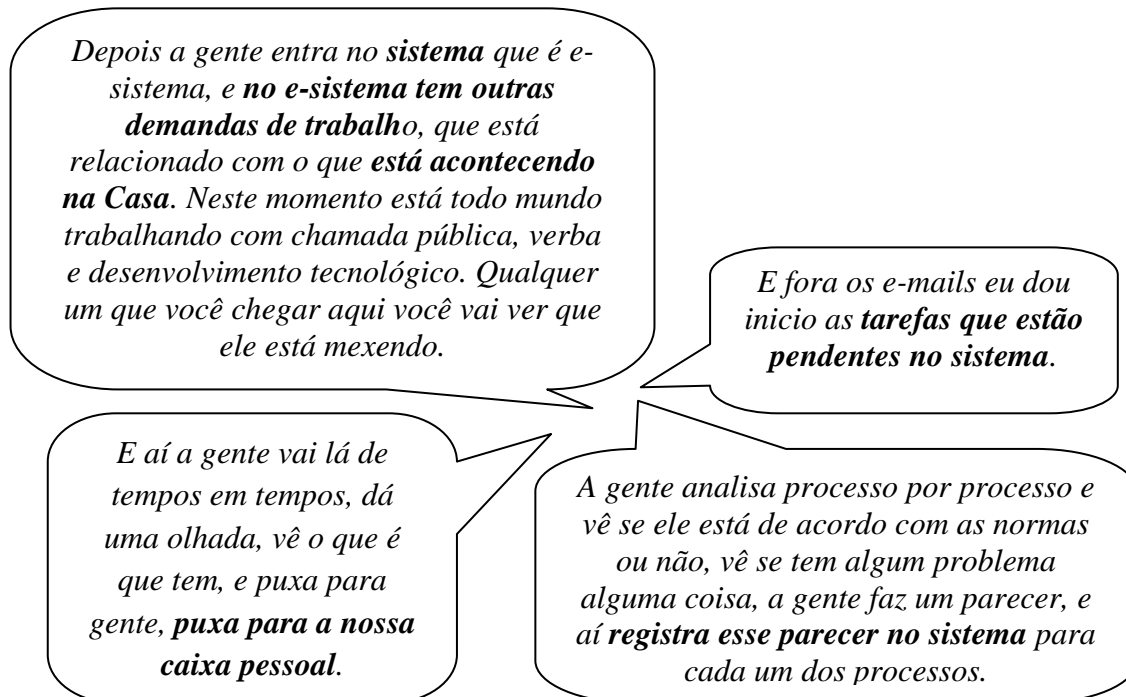


Figura 15. Exemplo de relatos referentes à realização de atividades via sistema de informação corporativo.

As **atividades de trabalho de elaboração de relatórios** reportam a situação recebimento de informações, análises e encerramento dos processos. Fazendo uma correspondência com a tarefa, está presente na etapa “encerramento”. As falas abaixo (grifos nossos) exemplificam relatos relacionados à rotina de atividades de elaboração de relatórios:

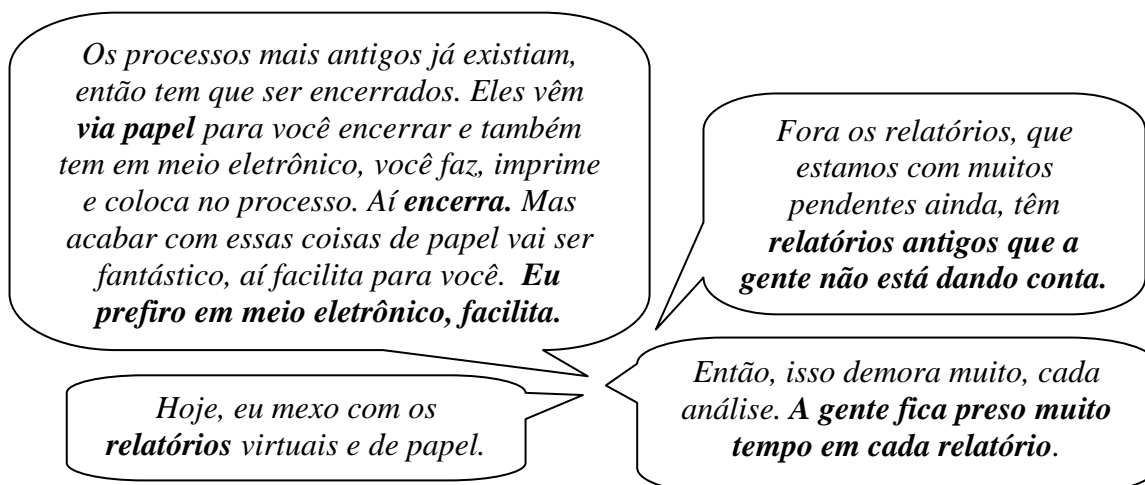


Figura 16. Exemplo de relatos referentes à realização de atividades de elaboração de relatórios.

Outra categoria que corrobora para a interpretação da atividade é **Processo de Trabalho Repetitivo**, com verbalizações que ilustram como os procedimentos e sua estruturação no processo de trabalho impactam na representação dos trabalhadores. Apesar de que cada proposta enviada por um cientista tem conteúdo diferenciado, o processo de tratamento tem um caráter predominantemente operacional. A seguir, ilustram-se alguns relatos (grifos nossos) referentes a esta categoria.

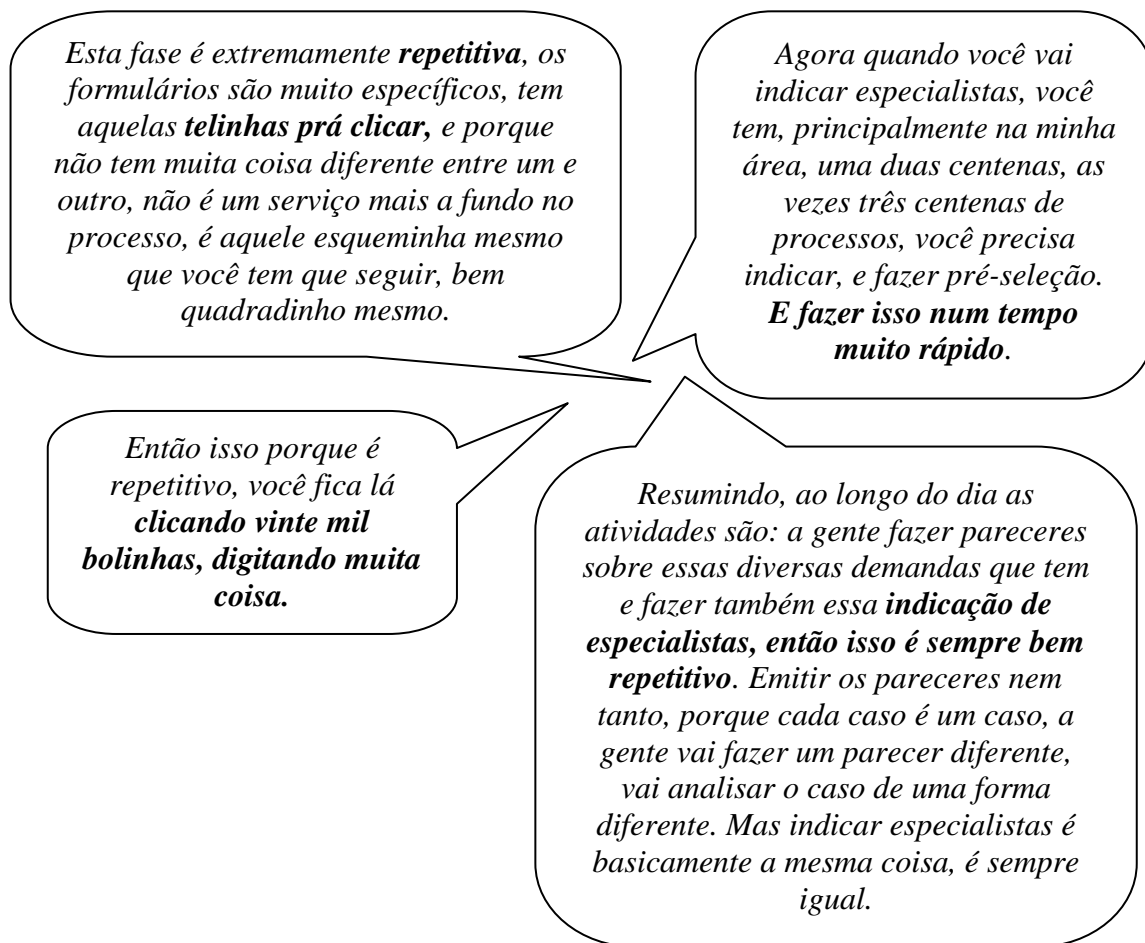


Figura 17. Exemplo de relatos referentes ao processo de trabalho repetitivo.

Seguindo na linha da compreensão da atividade, uma categoria que emergiu na análise das entrevistas foi **Descompasso entre expectativas e características da atividade**. A tarefa tem caráter operacional e se opõe à expectativa de alguns servidores em contribuir para o desenvolvimento e avanço científico, quer por meio de análises mais

qualificadas, de produção de conhecimento (diante da quantidade de informações que gerenciam), de acompanhamento e avaliação dos projetos de pesquisa fomentados pelo órgão. Os relatos (grifos nossos) a seguir ilustram esta categoria.

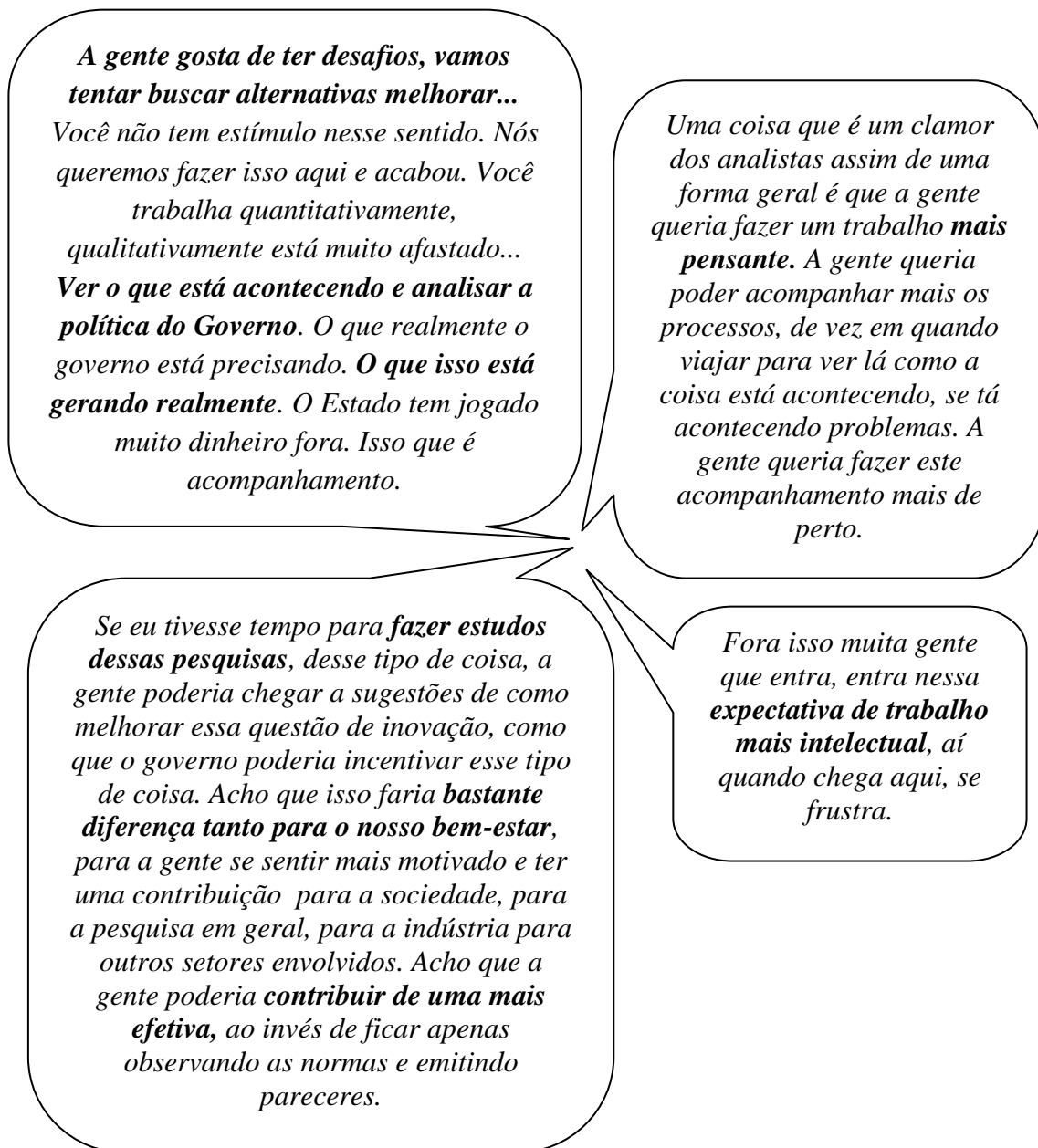


Figura 18. Exemplo de relatos referentes ao descompasso entre expectativas e características da atividade

Com relação ao aspecto quantitativo da atividade, duas categorias emergiram nas entrevistas: **Pressão Temporal e ao Volume de Trabalho**. Os relatos (grifos nossos) abaixo são exemplos de fala que ilustram aspecto apontado como crítico no trabalho real: tempo insuficiente para execução das atividades, onde os mecanismos de controle e acompanhamento estão presentes no SIC: muito trabalho e tempo escasso.

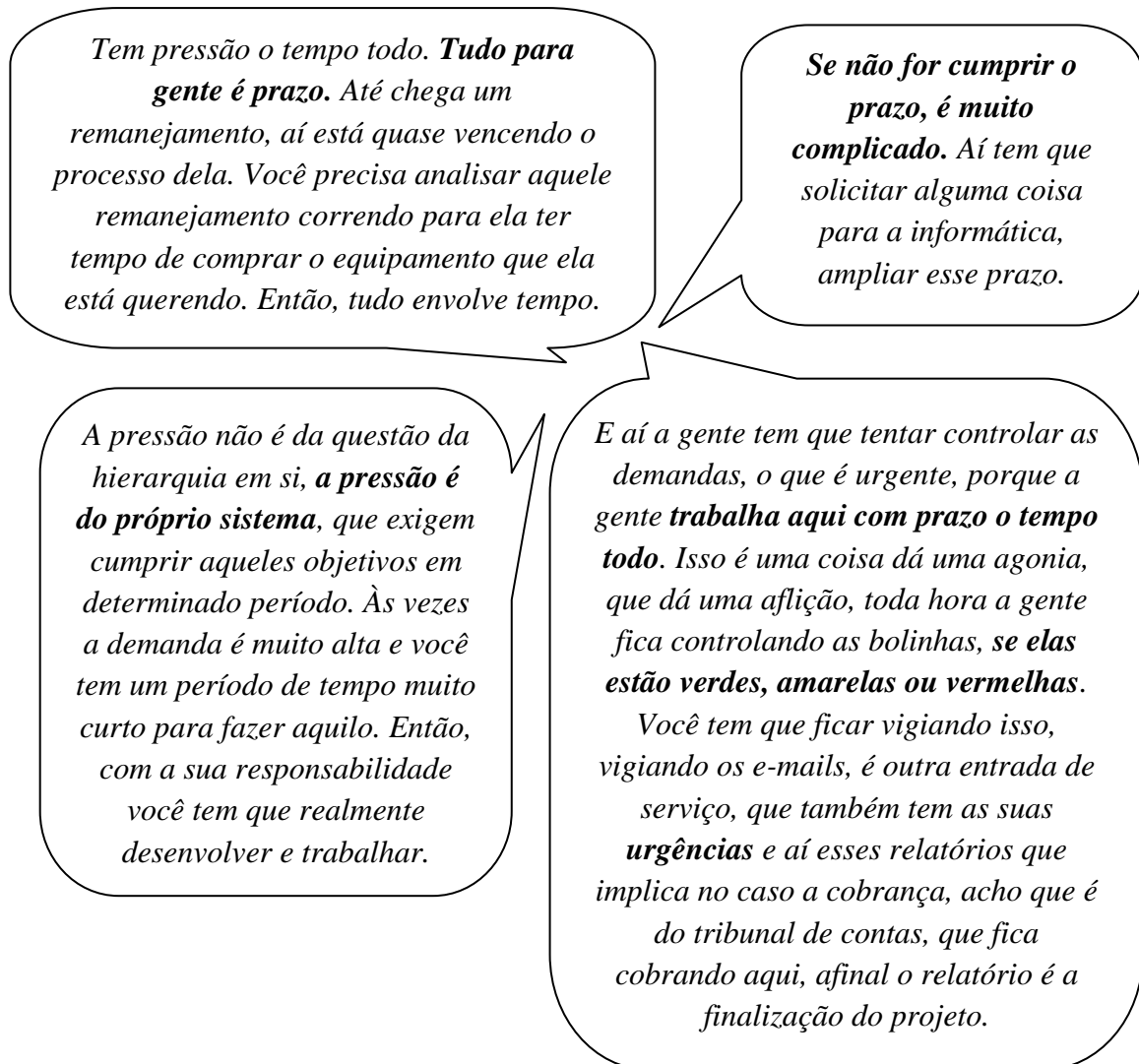


Figura 19. Exemplo de relatos referentes à pressão temporal.

A pressão temporal está diretamente relacionada com a distribuição do trabalho ao longo do ano. Há uma concentração do volume de trabalho no segundo semestre. A seguir são ilustrados exemplos de relatos (grifos nossos) da categoria **Volume de Trabalho**.

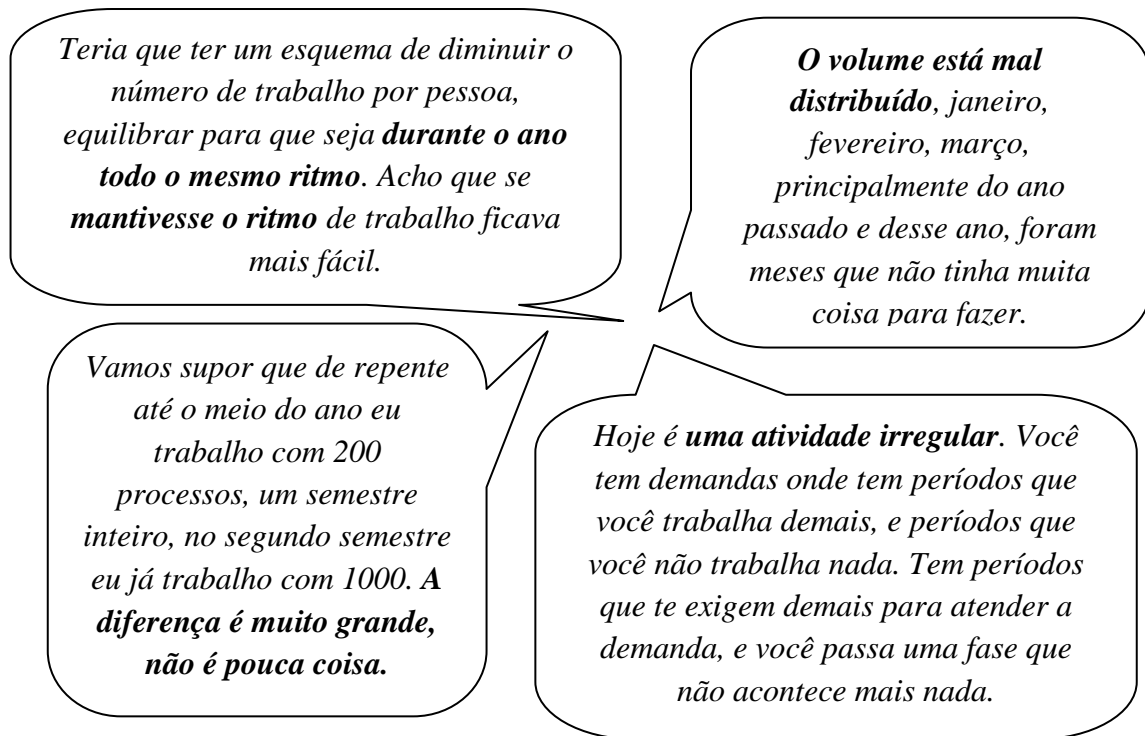


Figura 20. Exemplo de relatos referentes ao volume de trabalho.

Outras duas categorias estabelecem diálogo com o volume de trabalho excessivo, que são a **Divisão do Trabalho** e o **Quadro de Pessoal Reduzido**. Os relatos (grifos nossos) quanto à divisão do trabalho indicam as representações dos entrevistados sobre a distribuição das tarefas entre áreas e servidores.

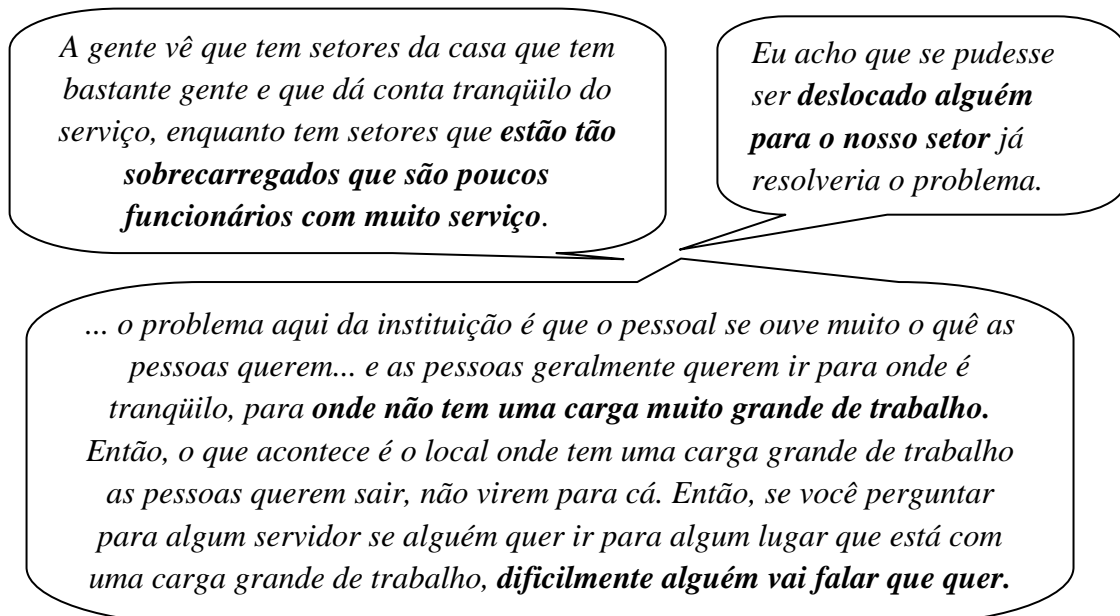


Figura 21. Exemplo de relatos referentes à divisão do trabalho



Os relatos (grifos nossos) sobre o quadro de pessoal reduzido sinalizam as representações dos servidores sobre esta questão e os possíveis impactos.

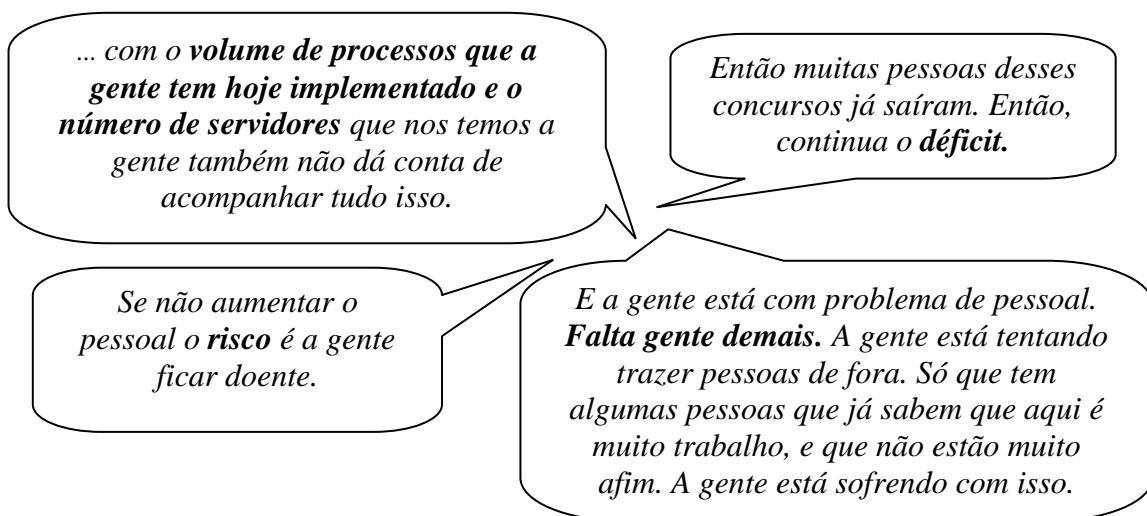


Figura 22. Exemplo de relatos referentes ao quadro de pessoal.

### 3.2.3. “A gente perde muito tempo nisso”: o sistema de informações corporativo

A centralidade da informática ocupa papel de destaque nas observações e verbalizações da atividade de trabalho. Numa rotina de trabalho que envolve o trabalho informatizado, surgem as dificuldades no campo da interface – exigências cognitivas – e no campo físico – exigências posturais.

Os relatos (grifos nossos) a seguir exemplificam as dificuldades enfrentadas diariamente pelos trabalhadores para desempenhar suas tarefas no sistema de informações.

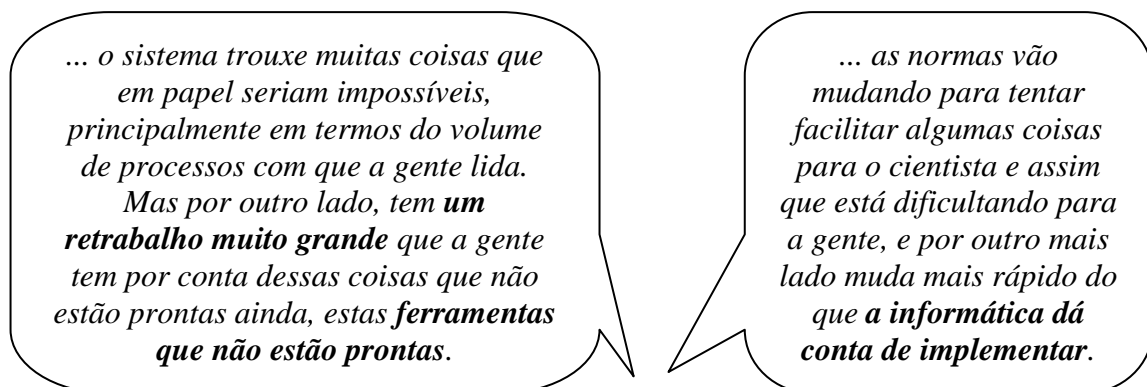


Figura 23. Exemplo de relatos referentes às dificuldades enfrentadas na utilização do sistema de informações corporativo.

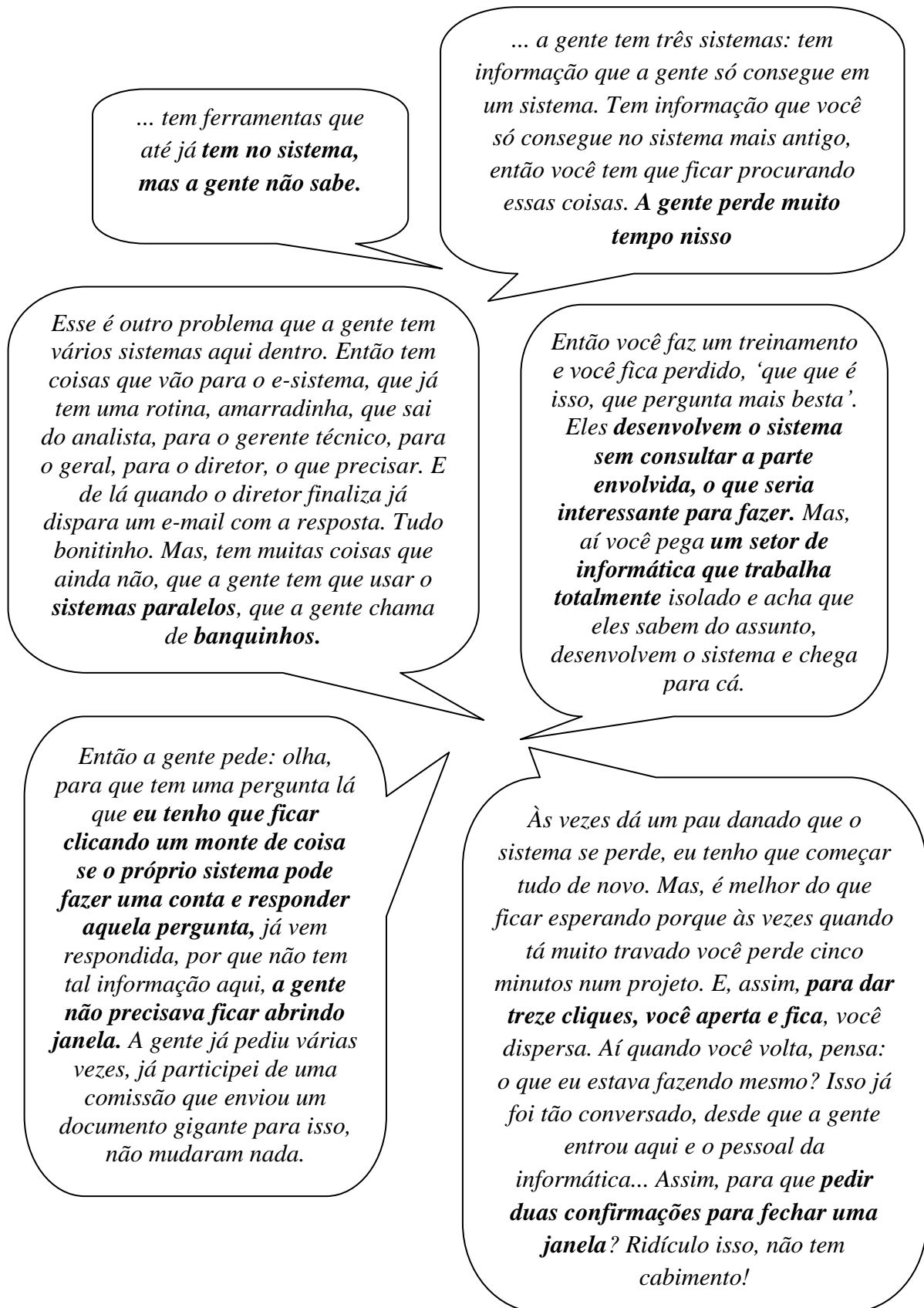
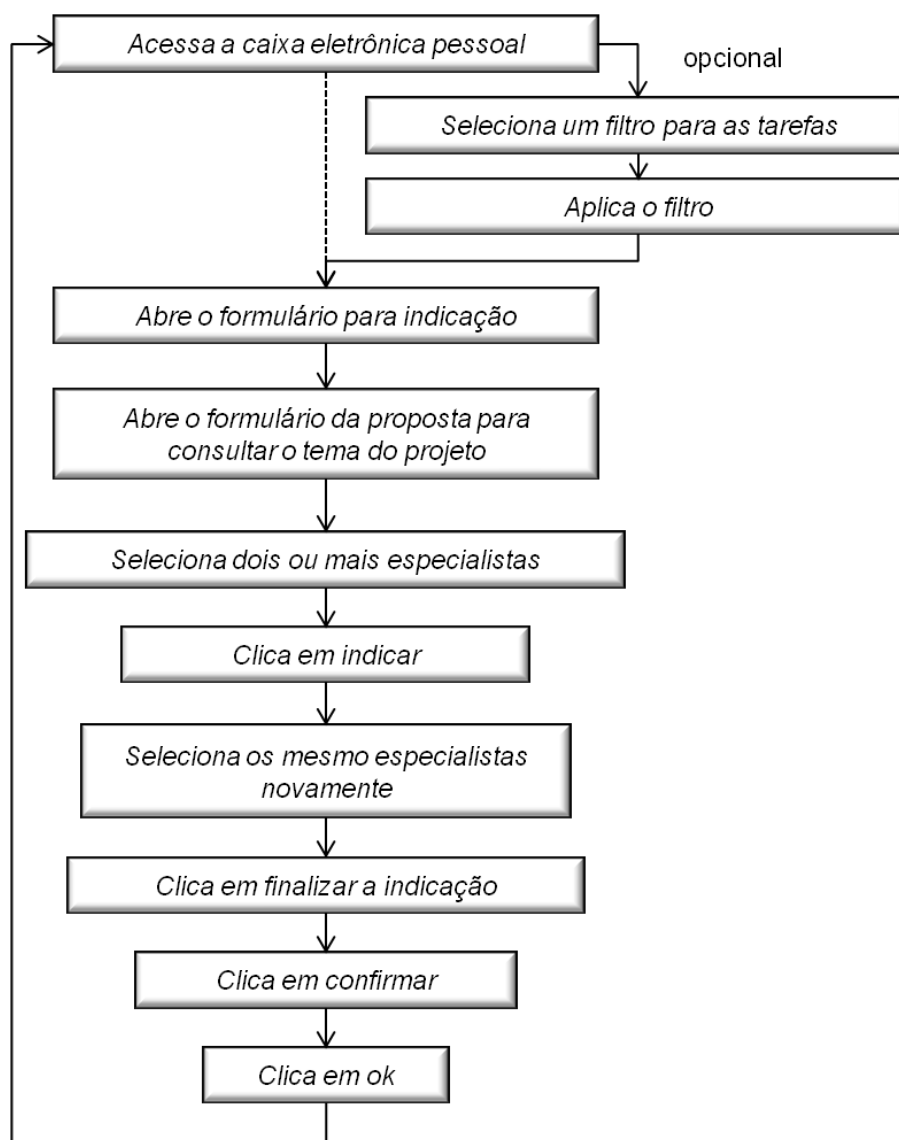


Figura 24. Exemplo de relatos referentes às dificuldades enfrentadas na utilização do sistema de informações corporativo.

Como indicadores críticos, as falas apontam para o **excesso de cliques**, a **dificuldade de acesso às informações necessárias** (vários bancos de dados) e a **desatualização do sistema diante das freqüentes atualizações e mudanças normativas**.

Por meio das observações sistemáticas, foi possível capturar situações reais ilustrando alguns destes problemas. Realizou-se registro de uma etapa de tratamento no sistema: a indicação de especialistas para análise das propostas. A figura 25 ilustra os passos realizados para operacionalização desta tarefa. Cada "caixa" representa um clique.

Figura 25. Fluxo operacional para indicação de especialistas.



Este procedimento acontece quando o sistema automaticamente sugere o nome dos especialistas (mais freqüente), ou seja, na sua forma mais simples. Em alguns casos, a depender da especificidade das palavras-chaves da proposta, o sistema não vincula nomes e, então, o número de cliques é ainda maior. A quantidade de cliques é agravada pela quantidade de processos a tratar. Por exemplo, um dos servidores relatou o tratamento de 225 processos com este procedimento em pouco mais de uma semana. Além de outras demandas recebidas via correio eletrônico.

Um aspecto interessante observado sobre o sistema de informações é a possibilidade de registrar todas as interações e os procedimentos realizados via correio eletrônico sobre determinado processo. Para tal, é necessário que estes e-mails sejam direcionados a um endereço eletrônico pré-definido. Porém, um relato de um servidor sinalizou que como nem todos os departamentos seguem o procedimento, não há segurança quanto à totalidade de todas as interações com os cientistas estarem registradas no sistema.

Diante dos resultados dos procedimentos metodológicos da AET, as análises da tarefa e da situação de trabalho permitiram capturar alguns traços do fator estruturador para Qualidade de Vida no Trabalho – a Organização do Trabalho e responder a pergunta de pesquisa *“Como se caracteriza a dimensão Organização do Trabalho no contexto de trabalho investigado?”*.

Nesse sentido, a Organização do Trabalho neste órgão caracteriza-se por:

- ✓ Tarefas operacionais, informatizadas e com procedimentos repetitivos. Baixo estímulo à criatividade e à realização de um trabalho “pensante”.
- ✓ Desequilíbrio da produção ao longo do ano: concentração do trabalho no segundo semestre, período no qual se evidencia o excesso.
- ✓ Regras formais bastante claras no que tange aos aspectos legais de atendimento para análise das propostas, porém com poucos procedimentos formalizados.

- ✓ Ritmos e controles ditados pelo sistema de informação, onde não há um ajuste claro quando a quantidade de demandas recebidas e quantidade de servidores alocados.

Ao associar estes resultados aos apresentados na literatura de QVT destacam-se os apontamentos de Ferreira (2011a) com relação os elementos da Organização do Trabalho favoráveis a existências de QVT e, freqüentemente, presentes nos resultados das pesquisas: **as variáveis de tempo, os traços das tarefas, o papel do controle e a produtividade esperada**. Estes elementos parecem estar comprometendo a existência de QVT.

Com relação às **variáveis de tempo** evidenciadas nos resultados desta pesquisa, chama atenção o aspecto **prazos**. Retomando os resultados do diagnóstico macro-ergonômico, o item com avaliação mais negativa estava relacionado à cobrança de prazos para cumprimento da tarefa. Nos relatos dos servidores, os prazos aparecem associados a **pressão temporal, volume de trabalho, divisão do trabalho e quadro de pessoal reduzido**. O tempo torna-se escasso para a realização das tarefas, agravado pela clara sazonalidade e concentração das atividades de trabalho no segundo semestre. Além da quantidade, os prazos são estabelecidos por normas e chamadas públicas, com ampla divulgação, envolvendo entes internos e externos na seqüência de atividades. A distribuição do trabalho e quantidade de servidores alocados para realização das atividades também foram um aspecto crítico na Organização do Trabalho. Neste sentido, o próprio relatório de gestão do órgão (2010) admite a falta de pessoal como um problema crítico.

Com relação aos **traços da tarefa**, os relatos associados à **repetitividade e dificuldades em lidar com os sistemas de informações corporativo**, apontam aspectos críticos da atividade. Excesso de cliques, falta de ferramentas necessárias e desatualização estão associados ao sistema de informações, que exerce uma centralidade na rotina de trabalho. Ferreira (2011a) aponta que a “as regras, rotinas e procedimentos sejam

facilitadores na execução das tarefas” (p.125). No contexto investigado, essa afirmação está distante das verbalizações dos servidores. Os relatos sobre o sistema de informações permite compreender e explicar o segundo item mais crítico do fator Organização do Trabalho na avaliação do macro-diagnóstico: repetitividade.

Sobre **o papel do controle**, mais uma vez o sistema de informações aparece em destaque nos relatos: ele sinaliza os prazos, se o sinal da vez é “verde, amarelo ou vermelho”. Assim, o terceiro item com avaliação negativa também pode ser explicado: fiscalização do desempenho. Essa fiscalização não aparece associada às pessoas, mas sim, aos mecanismos de controle do próprio sistema informatizado. Analisando o aspecto de autonomia e de liberdade de execução das tarefas, o uso da inteligência e da capacidade criatividade dos servidores aparece subutilizado: **o descompasso entre as expectativas e as características da atividade** sintetiza um cenário de muita operacionalização, e pouca margem para o uso e aplicação da criatividade e competência técnica (a maior parte dos servidores tem pós-graduação) na realização das atividades. Corroborando com essa perspectiva, as entrevistas transpareceram nos servidores um sentimento de poder estar integrando mais a sociedade, diante da relevância social da missão do órgão.

Com relação à **produtividade esperada**, apesar da não existência de metas de desempenho financeiro, tradicionais nas instituições privadas, os diversos aspectos já apontados (sazonalidade, pressão, falta de pessoas) caracterizam a produtividade como um traço não favorável a QVT no contexto investigado.

Se as exigências estão aparentes, como elas impactam nas representações de Qualidade de Vida no Trabalho? A seguir, apresentam-se os resultados desta pesquisa sobre as representações descritivas do Custo Humano do Trabalho.

### 3.3. As exigências da Organização do Trabalho: o Custo Humano do Trabalho

Nas situações de trabalho analisadas, as exigências decorrentes da Organização do Trabalho mobilizam dispêndios dos trabalhadores nas esferas físicas, afetivas e cognitivas, caracterizando o Custo Humano Trabalho. Sob o ponto de vista da QVT, interessa-nos identificá-lo, uma vez que estão na origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho (Ferreira, 2006a).

Buscando responder a pergunta de pesquisa “*Como essa dimensão [Organização do Trabalho] tem impacto no Custo Humano do Trabalho?*” estrutura-se um diálogo entre o Custo Humano do Trabalho expressado pelos servidores e as exigências identificadas no contexto, relacionadas à Organização do Trabalho.

O perfil das exigências decorrentes do fator Organização do Trabalho configura um cenário favorável as representações de mal-estar no trabalho, evidenciado pelos relatos dos servidores associados ao Custo Humano do Trabalho. Tais relatos (entrevistas) foram categorizados nas dimensões física, cognitiva e afetiva do CHT, conforme tabela a seguir.

Tabela 4

Categorias, definições e número de unidades de análises do CHT.

<i>Categoria</i>	<i>Definição</i>	<i>Nº de Unidades de Análise</i>
<b>Dimensão Física do Custo Humano do Trabalho</b>	Relatos referentes ao dispêndio físico desprendido pelos trabalhadores para lidar com as exigências das tarefas na instituição.	12
<b>Dimensão Cognitiva do Custo Humano do Trabalho</b>	Relatos referentes ao dispêndio cognitivo desprendido pelos trabalhadores para lidar com as exigências das tarefas na instituição.	13
<b>Dimensão Afetiva do Custo Humano do Trabalho</b>	Relatos referentes ao dispêndio afetivo desprendido pelos trabalhadores para lidar com as exigências das tarefas na instituição.	10

Ao dispêndio físico associam-se exigências decorrentes de uma rotina de trabalho essencialmente realizada em frente ao computador, implicando na manutenção de postura (sentado) e esforços repetitivos nos membros superiores. A figura 26 apresenta exemplos de relatos (grifos nossos) dos servidores que representam os dispêndios na dimensão física.

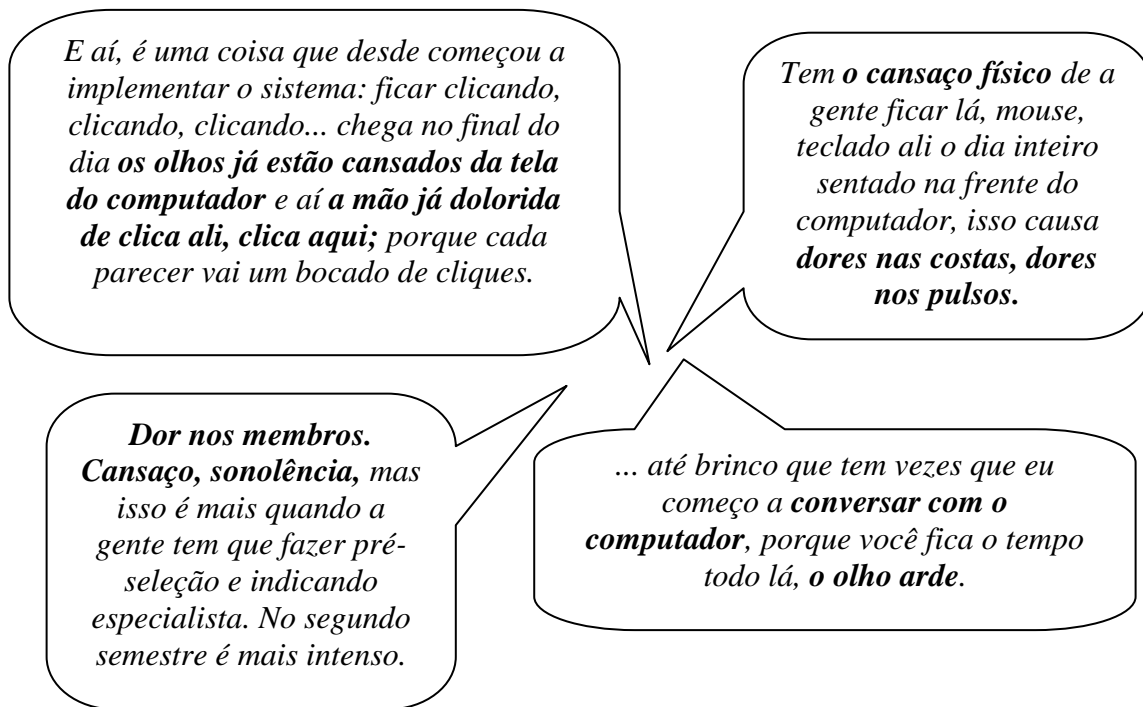


Figura 26. Exemplo de relatos referentes à dimensão física do custo humano do trabalho.

Ao dispêndio cognitivo associam-se exigências decorrentes do volume de informações a ser tratado, a complexidade extrínseca (interações com a informática, imprecisão das ferramentas do sistema de informações, divisão precária do trabalho, situações instáveis), a pressão temporal, a repetitividade das operações no sistema, repleta de um grande número de procedimentos que, muitas vezes, estão mal estruturados no sistema de informações e com momentos de intensificação do trabalho. A figura 27 apresenta exemplos de relatos (grifos nossos) dos servidores que representam os dispêndios na dimensão cognitiva.



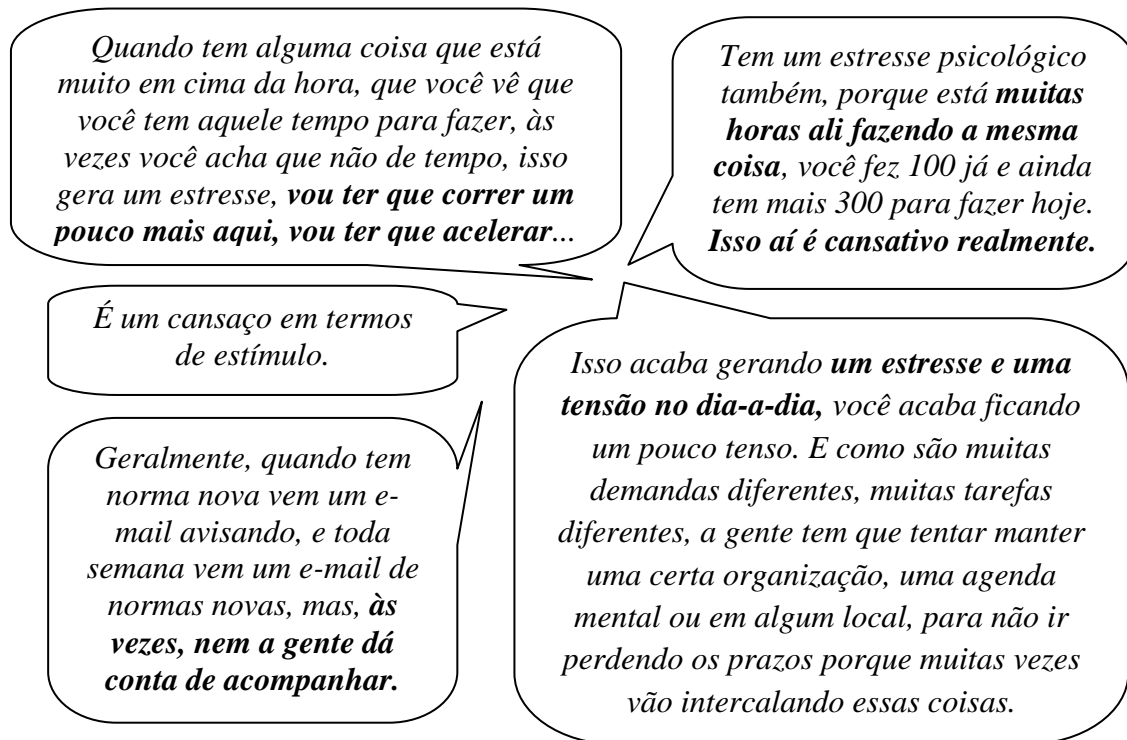


Figura 27. Exemplo de relatos referentes à dimensão cognitiva do custo humano do trabalho.

Ao dispêndio afetivo associam-se exigências decorrentes da pressão temporal, a divisão do trabalho e o descompasso entre expectativas e características da atividade. A figura 28 (grifos nossos) apresenta exemplos de relatos dos servidores que representam os dispêndios na dimensão física.

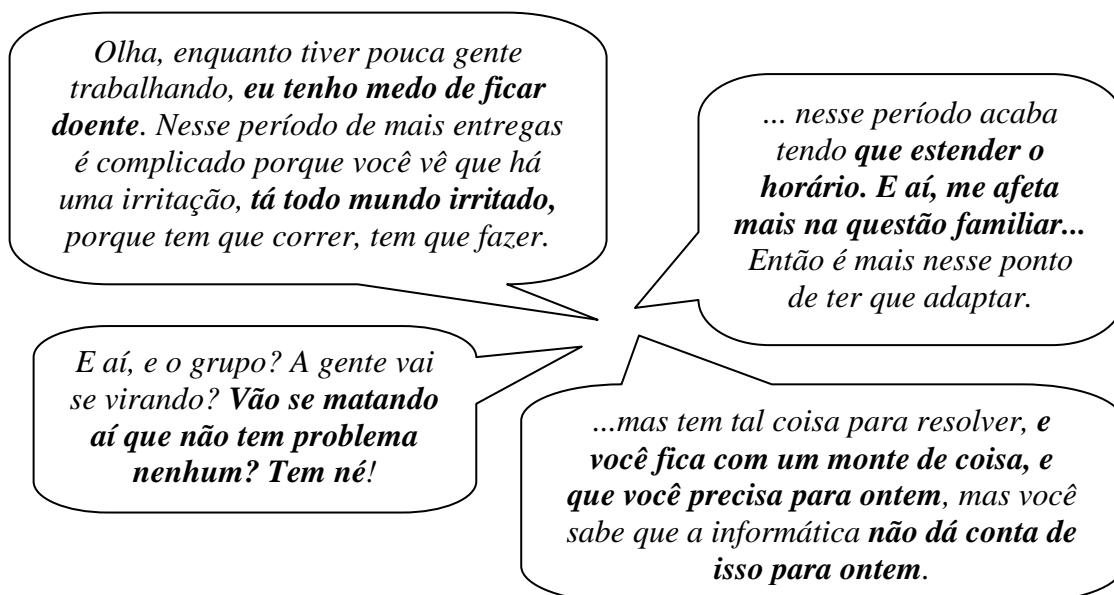


Figura 28. Exemplo de relatos referentes à dimensão afetiva do custo humano do trabalho.

Em linhas gerais, o Custo Humano do Trabalho associado ao fator Organização do Trabalho implica em representações de mal-estar, quando do predomínio de vivências associadas a:

- ✓ Dimensão física: cansaço, dores nos membros superiores e inferiores, cansaço visual.
- ✓ Dimensão cognitiva: alto nível de estresse, tensão, monotonia e irritabilidade.
- ✓ Dimensão afetiva: receio de não suportar a situação de pressão e adversidades do dia-a-dia, falta de reconhecimento (não ser ouvido), tensão emocional, cansaço, ansiedade, desânimo, medo e frustração.

Com relação às representações positivas decorrentes do Custo Humano do Trabalho associa-se a identidade com a missão organizacional, permeada pelo sentimento de limitação, de “não poder fazer mais” para cumprir a missão do órgão na sociedade. Outro ponto positivo foram às expectativas existentes diante das iniciativas da gestão do órgão de implementação de um modelo de gestão participativa.

### **3.4. A distância entre o prescrito e o real: as estratégias de mediação individual e coletiva**

Diante das exigências oriundas dos elementos da Organização do Trabalho, os servidores desenvolvem modos de lidar, no intuito de manter sua integridade física, cognitiva e afetiva e atingir os objetivos organizacionais.

No ambiente estudado, identificamos, por meio das observações e verbalizações, algumas destas estratégias. A tabela 5 apresenta a categoria presente nas entrevistas que está associada às estratégias de mediação. Na seqüência são apresentados relatos (grifos nossos) que representam esta categoria.

Tabela 5

Categoria, definições e número de unidades de análises das EMIC.

<i>Categoria</i>	<i>Definição</i>	<i>Nº de Unidades de Análise</i>
<b>Estratégias de Mediação Individual e Coletiva</b>	Relatos referentes aos modos de ser, pensar e agir desenvolvidos pelos trabalhadores para lidar com as contradições do trabalho	20

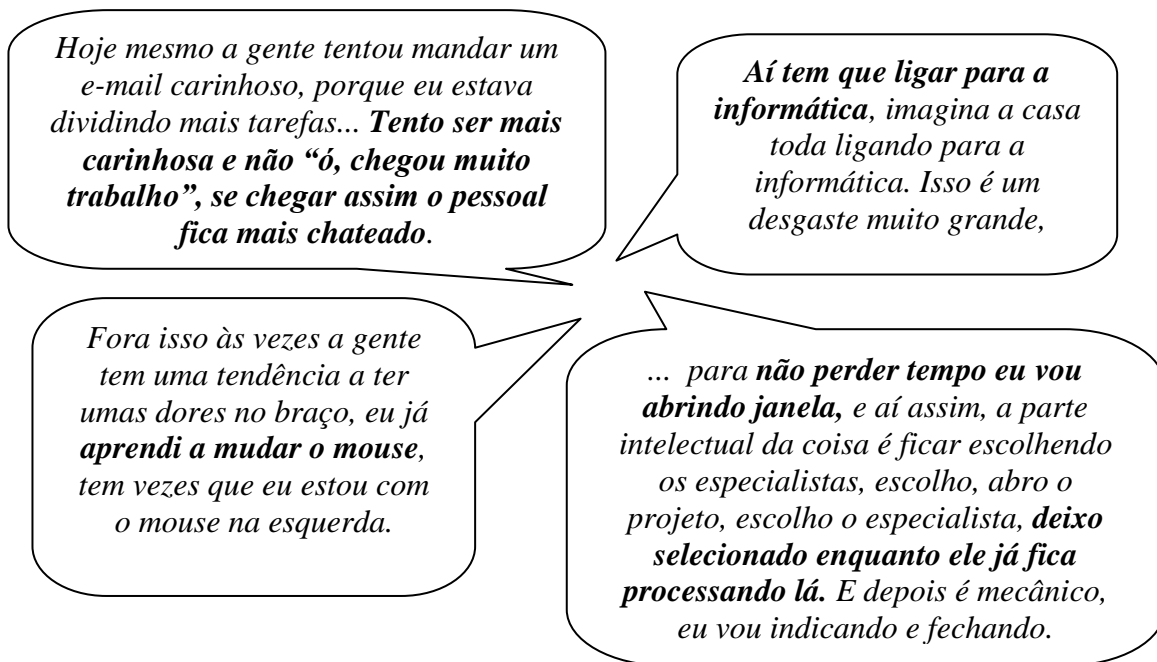


Figura 29. Exemplo de relatos referentes às Estratégias de Mediação Individual e Coletiva.

Retomando a pergunta de pesquisa “*Quais são as estratégias de mediação individual e coletiva desenvolvidas pelos trabalhadores para lidarem com as contradições presentes neste contexto?*”, apresentam-se as estratégias dos servidores para lidar com as exigências decorrentes da Organização do Trabalho.

Para lidar com as exigências físicas:

- ✓ ajustam a posição do mouse,
- ✓ fazem pausas durante a jornada de trabalho,
- ✓ incluem atividades físicas na rotina pessoal.

Para lidar com as exigências cognitivas:

- ✓ recorrem ao setor de informática para superar as dificuldades ou compreender procedimentos,
- ✓ abrem janelas no sistema simultaneamente, para ganhar tempo com o processamento lento,
- ✓ utilizam bancos de dados paralelos.

Para lidar com as exigências afetivas:

- ✓ procuram dividir o trabalho de forma afetiva.

As estratégias de mediação representam uma maneira de contornar as exigências presentes no contexto de trabalho, buscando minimizar o Custo Humano do Trabalho e maximizar os resultados para o trabalho. No contexto investigado, as estratégias utilizadas não são suficientes para contornar as dificuldades da Organização do Trabalho, que estão acima dos limites do campo de ação dos servidores. Dessa forma, por mais que a inteligência e a vontade dos servidores seja mobilizada, o Custo Humano do Trabalho permanece alto, acarretando em representações negativas de QVT.

Diante dos resultados da Análise Ergonômica do Trabalho (nível micro-diagnóstico), a hipótese inicial, construída durante a análise da demanda, foi confirmada: as exigências oriundas da Organização do Trabalho, de fato, configuram um elevado CHT, e dificultam a construção de estratégias de mediação e, em consequência, potencializam a ocorrência de vivências de mal-estar no trabalho, colocando em risco a Qualidade de Vida no Trabalho. Tais resultados vão ao encontro dos achados de Medeiros (2011), sobre a relação entre a Organização do Trabalho e o CHT. A hipótese específica, elaborada no decorrer da AET, foi também confirmada (especialmente por meio dos resultados das observações sistemáticas): as características do sistema de informação veiculam atributos da Organização do Trabalho (com destaque para a "cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas" e "tarefas repetitivas"), cuja lógica de funcionamento se afasta da

utilidade e usabilidade. Por conseqüência, aumentam as exigências, sobretudo cognitivas, e intensificam as atividades dos servidores, geram vivências de sentimentos de mal-estar no trabalho e, desta forma, comprometem a QVT dos servidores.

Quanto ao sistema de informações, cabe ainda destacar que os relatos dos servidores vão ao encontro dos resultados de pesquisas ancoradas na Ergonomia Cognitiva: os riscos de conceber sistemas cuja interface e lógica de funcionamento desconsideram a realidade de seus usuários, do ponto de vista de competências já desenvolvidas. No contexto desta pesquisa, fica evidente a necessidade de envolver os servidores na concepção dos sistemas de informação, considerando quais são as atividades e como elas são desenvolvidas, bem como as características destes usuários. Sobre esta questão, Abrahão et al (2005, p. 171) recomendam: “para se atingir os objetivos a que o artefato se propõe e nesse processo, é fundamental compreender como o usuário se apropria das informações contidas no ambiente na perspectiva de incorporar essas representações (esquemas) conceitualmente no projeto”.

### **3.5. “É o prédio que tem que se adequar as condições dos trabalhadores, e não o contrário”: o ambiente físico**

Apesar das condições de trabalho não configurarem entre os aspectos centrais da demanda inicial, elas foram apontadas pelos servidores durante a fase de instrução da demanda, logo no primeiro contato com o grupo. Assim, foram tratadas como um aspecto periférico, mas, que merecia atenção na realização da AET. Medições físico-ambientais de temperatura, ruído e iluminância foram realizadas.

Na data da mensuração, a temperatura externa oscilou entre 16,0°C e 30,8°C e a umidade relativa do ar era de 17%<sup>10</sup>. A tabela a seguir apresenta as aferições de

---

<sup>10</sup> Informações consultadas em <http://www.inmet.gov.br/html/observacoes.php?lnk=Capitais>

temperatura nos 10 pontos coletados. As linhas “m” indicam a aferição que foi realizada sobre a mesa de trabalho, e as linhas “p” indicam sobre o piso, cuja medida foi realizada com apoio de um sensor de contato.

Tabela 6

Temperatura.													
		SI	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	Média	DP
Temperatura °C	m	24	23,2	23,7	24	24,7	24,5	24,7	24,8	22,7		24,0	0,7
10h – 11h	p	22,8	22,1	22,9	23,3	23,5	23,3	23,8	23,8	21,7	23,8	23,1	0,7
Temperatura °C	m	22,3	23	24,7	24,7	24,8	25,2	25,3	25,3	22,8		24,2	1,2
16h – 17h	p	20,3	22,8	22,8	23,8	24,7	24,9	23,3	24	21	22,8	23,0	1,4

Os apontamentos dos servidores relacionavam-se a sensação desconfortável de frio no ambiente. Ao reportarmos aos parâmetros estabelecidos pela NR 17<sup>11</sup>- item 17.2., os índices de temperatura devem estar entre 20°C e 23 °C. Assim, pela norma, os padrões estão adequados. Entretanto, a sensação térmica de fato era aparentemente inferior. Um aspecto que chama atenção no ambiente é que a temperatura mais próxima do piso é mais fria (as medidas confirmam a sensação). Tal fato deve-se ao sistema de ar condicionado, cuja distribuição é realizada pelo piso, conforme ilustrado abaixo.

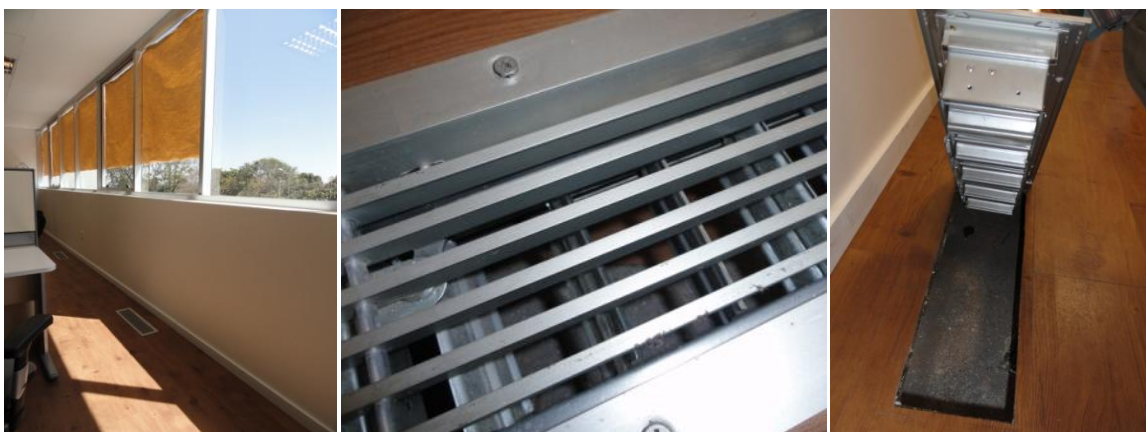
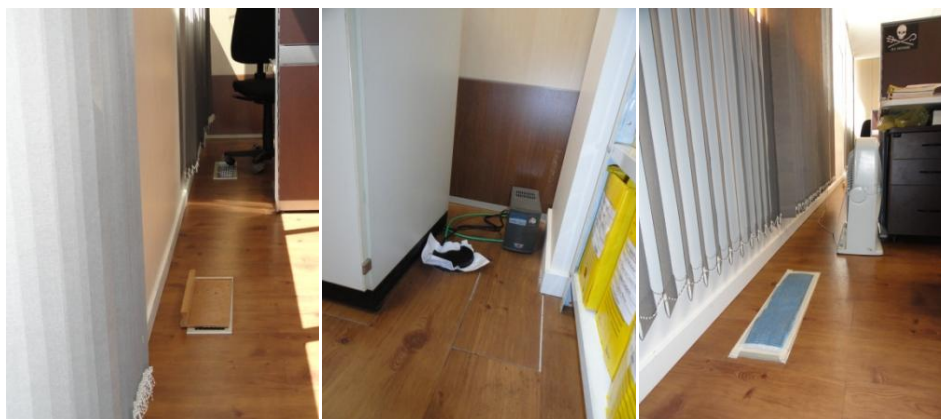


Figura 30. Distribuição do ar condicionado.

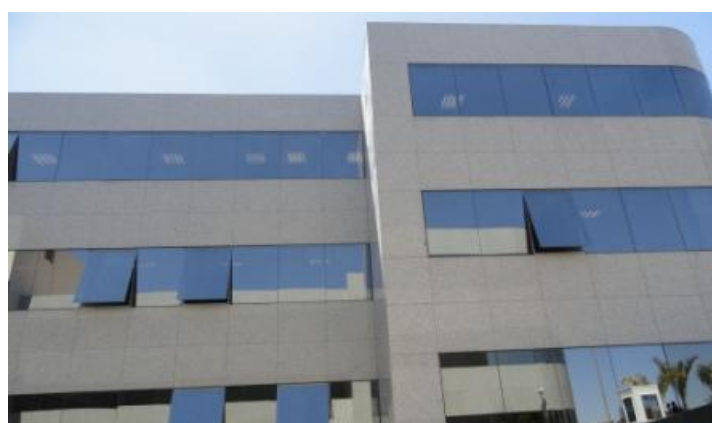
<sup>11</sup> Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Ao medir a temperatura em uma das saídas do ar condicionado com o uso do sensor, próximo aos ponto 8, registramos 18°C. Um outro indicativo quanto ao desconforto térmico são as adaptações que os servidores realizam. Algumas saídas de ar estão fechadas, conforme ilustrado a seguir.



*Figura 31.* Saídas do ar condicionado.

Além das saídas de ar fechadas, as janelas abertas são outro indicativo da sensação de frio. O sistema de ar condicionado é controlado em uma central eletrônica, por andar e bloco. Ilustrando ainda que os servidores estão desconfortáveis com a temperatura interna, a foto abaixo demonstra as janelas de outras gerências também abertas.



*Figura 32.* Janelas (vista externa).

A tabela a seguir apresenta as aferições de ruído nos 10 pontos coletados.

Tabela 7

Ruído.												
	<i>S1</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>	<i>p4</i>	<i>p5</i>	<i>p6</i>	<i>p7</i>	<i>p8</i>	<i>p9</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
Ruído (dB A) 10h – 11h	63	60	65	61	64	66	65,5	62	63	73,9	63,5	3,9
Ruído (dB A) 16h – 17h	62	67	54,5	59,1	65	58,7	46,6	54	63,8	71,1	60,6	7,2

Ao reportarmos aos parâmetros estabelecidos pela NR 17 – item 17.2.5.1, o nível de ruído aceitável para ambiente de escritório para efeito de conforto é de até 65 dB (A). Na observação das aferições realizadas no ambiente, o ponto 9, que é exatamente em uma das saídas do sistema de ar condicionado, apresentam nível de ruído acima da norma. A reclamação dos servidores vai ao encontro deste dado: as verbalizações durante as medições foram “*você precisa voltar aqui após as 18h, quando o ar é desligado. É um silêncio*”.

A tabela a seguir apresenta as aferições de iluminância nos 10 pontos coletados.

Tabela 8

Iluminância.												
	<i>S1</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>	<i>p3</i>	<i>p4</i>	<i>p5</i>	<i>p6</i>	<i>p7</i>	<i>p8</i>	<i>p9</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
Luminosidade Lux 10h – 11h	530	552	445	585	406	372	216	419	328	423	419	116,9
Luminosidade Lux 16h – 17h	400	294	347	329	359	337	200	400	311	320	337	60,8

Ao reportarmos aos parâmetros estabelecidos pela NBR 5413<sup>12</sup> - item 5.1, o nível de iluminância para ambientes de escritório variam entre 500 e 1000 lux, a depender da idade do observador, característica e precisão da tarefa. Ao interpretar a situação de

<sup>12</sup> Esta norma é publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas e estabelece os valores de iluminâncias médias mínimas em serviço para iluminação artificial e interiores, onde se realizem atividades de comércio, indústria, ensino, esporte e outras.



trabalho sob os aspectos considerados na norma, entende-se que os níveis aceitáveis estão em 500 e 750 lux. Outro aspecto do ambiente chama a atenção é a iluminação natural que acessa o ambiente promovendo reflexos nas estações de trabalho. Como o ambiente é cercado por janelas de vidro, e apenas metade da sala dispõe de persianas, os servidores protegem-se do sol com uso de papéis fixados as janelas.



Figura 33. Janelas (vista interna).

As entrevistas apontaram outros problemas nas instalações da nova sede. Embora o relatório de gestão da organização sinalizar que a mudança de sede teve como objetivo a centralização dos trabalhadores em único espaço, fornecendo melhores condições de trabalho, a configuração do novo espaço parece apresentar alguns aspectos críticos. A tabela a seguir descreve a categoria presente nas entrevistas dos servidores e número de relatos. Na seqüência ilustram-se alguns relatos (grifos nossos) desta categoria.

Tabela 9

Categoria, definição e número de unidades de análises do impacto da mudança de local de trabalho.

<i>Categoria</i>	<i>Definição</i>	<i>Nº de Unidades de Análise</i>
<b>Impacto da mudança de local de trabalho</b>	Relatos referentes à mudança no local de trabalho que ocorreu no início de 2011	7

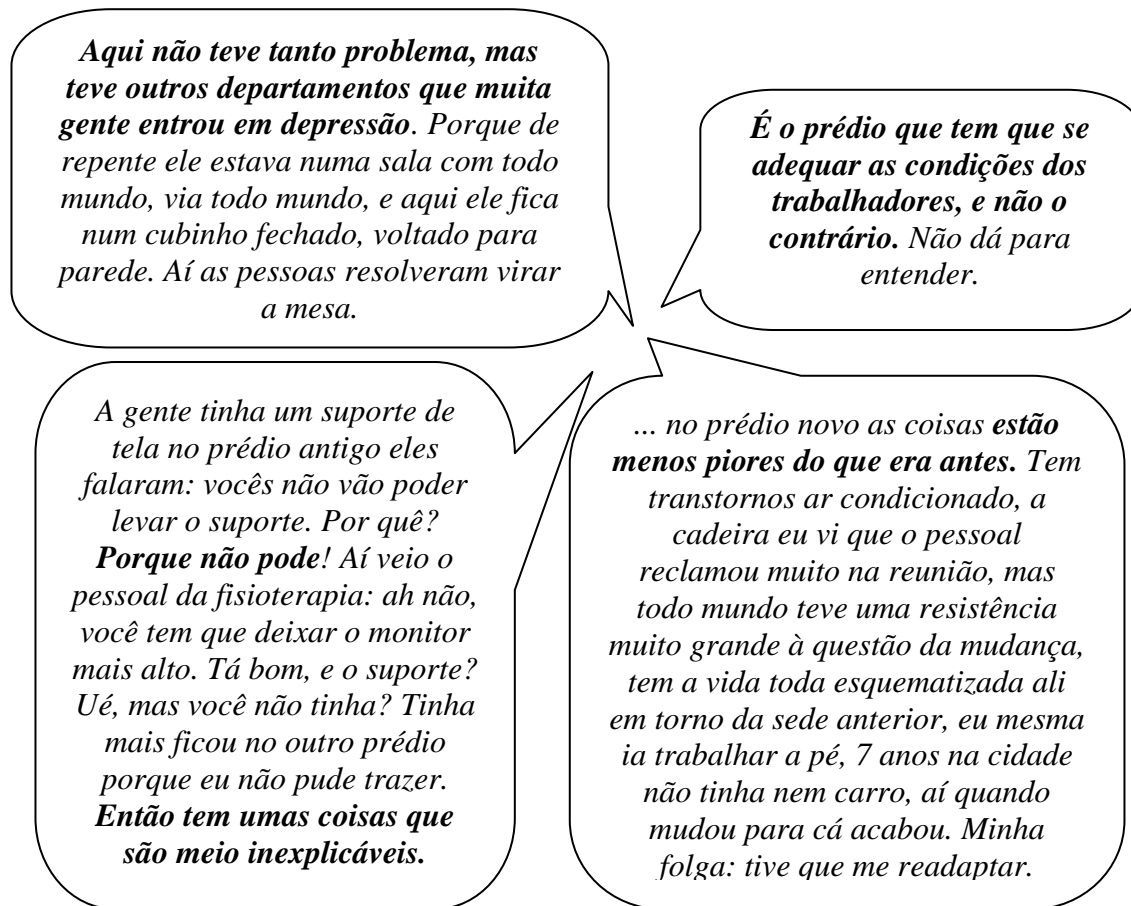


Figura 34. Exemplo de relatos referentes ao impacto da mudança de local de trabalho.

Os relatos associados a mudança de local de trabalho, apesar de mais aproximados ao fator “Condições de Trabalho” e estarem fora do escopo desta pesquisa, ilustram que uma mudança, mesmo com uma intenção positiva, pode provocar impactos negativos nas representações de QVT. A questão que incita a reflexão sobre o quanto a tomada de decisão foi contextualizada no grupo, o quanto os trabalhadores foram sensibilizados para a mudança de local de trabalho, fazendo parte das decisões que envolviam o seu ambiente de trabalho.

Quanto ao desconforto ambiental, na validação dos resultados (4 meses após a mensuração físico ambiental) os servidores informaram que persianas já haviam sido instaladas, minimizando os efeitos da variação do sol ao longo do dia.

### 3.6. A Qualidade de Vida no Trabalho está em risco?

Retomando o modelo teórico metodológico de Qualidade de Vida no Trabalho, a figura abaixo explicita a relação entre a Organização do Trabalho, o Custo Humano do Trabalho, as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva e a Qualidade de Vida no Trabalho, com ênfase nos aspectos relacionados ao uso do sistema de informações corporativo.

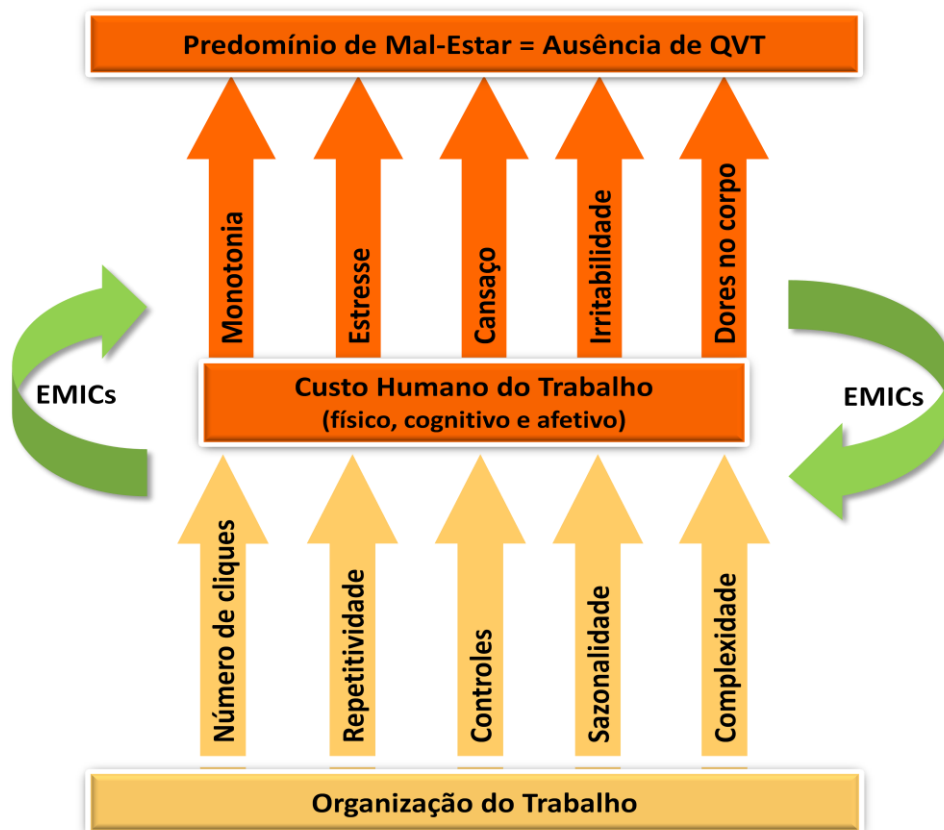


Figura 35. Relação entre Organização do Trabalho, Custo Humano do Trabalho, Estratégias de Mediação Individual e Coletiva e Qualidade de Vida no Trabalho.

Em função das exigências e da ineficácia das estratégias de mediação para lidar com as dificuldades encontradas, os servidores relataram a existência de um elevado Custo Humano do Trabalho. Por consequência, se há um predomínio de representações negativas, configura-se um cenário de mal-estar no trabalho, desfavorável a existência de QVT.

### 3.7. As recomendações

Diante dos resultados do micro-diagnóstico, algumas recomendações podem ser realizadas com relação ao fator Organização do Trabalho. As sugestões dos servidores, que foram relatadas especialmente na etapa de entrevistas, também sinalizam algumas alternativas para melhorar a Organização do Trabalho. A figura 36 (grifos nossos) sintetiza as sugestões recebidas nas entrevistas.

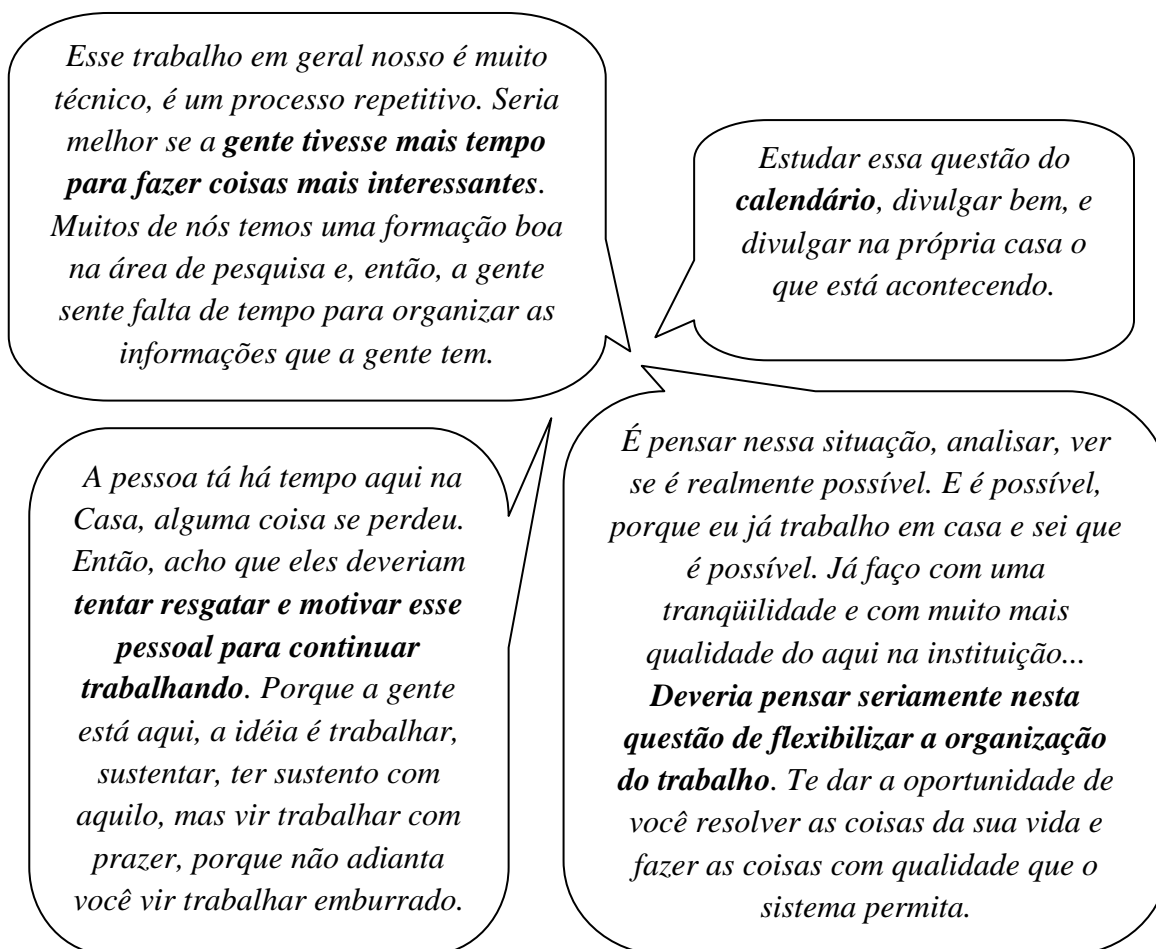


Figura 36. Exemplo de relatos de sugestões dos trabalhadores para melhorar o trabalho.

Com relação às exigências que parecem ter um impacto mais negativo para a Qualidade de Vida no Trabalho, as origens parecem estar na sazonalidade (concentração do volume de trabalho no segundo semestre) e o sistema de informações corporativo (excesso de cliques, informações dispersas, desatualização diante das frequentes atualizações e mudanças normativas). Nas sugestões dos servidores, a sazonalidade

recebeu a recomendação de “estudar o calendário”. Apesar de o orçamento estar previsto no Plano Plurianual, existe a questão da execução financeira. Em termos de aplicação do volume de recursos, as incertezas quanto à liberação de recursos para os programas sazonais, podem estar associadas às dificuldades de planejamento evidenciadas. De qualquer forma, cabe a gestão do órgão avaliar uma forma de distribuir o trabalho ao longo ano.

Com relação ao sistema de informações, além da otimização do seu funcionamento e divulgação de melhorias implantadas, cabe pensar em uma sistemática de gestão de tecnologia da informação, criando mecanismos que articulem (a) as necessidades dos servidores que utilizam as ferramentas e (b) as soluções de informáticas possíveis e passíveis de implementação, melhorando sua utilidade e usabilidade. Assim, é preciso criar um espaço para o diálogo entre os servidores da área técnica e os desenvolvedores de soluções da informática.

Outros dois aspectos estão presentes nas sugestões dos servidores para melhoria do trabalho: gestão de pessoas e aproveitamento da capacidade intelectual dos servidores. Com relação à gestão de pessoas, os aspectos que chamam atenção são a divisão e a distribuição do trabalho entre servidores, e como sugeriu um dos servidores entrevistados, criar ações para envolver os servidores que, pelos mais diversos motivos, encontram-se desmotivados para o trabalho. Sobre o aproveitamento da capacidade intelectual dos servidores, conforme já discutido nos resultados, existe um descompasso entre as expectativas sobre o trabalho e as características da atividade. A otimização do sistema de informações poderá disponibilizar mais tempo da jornada de trabalho para a produção qualitativa, cabendo também estruturação de ações de acompanhamento e sumarização dos resultados dos projetos, fornecendo ao órgão uma avaliação sobre os resultados efetivos de seus investimentos.

Sob a ótica da QVT, cabe uma última recomendação, e talvez a mais relevante, em face de sua transversalidade: gerir o trabalho de forma participativa. É preciso convocar e oportunizar que a inteligência dos servidores atue na construção de soluções que envolvem seu próprio contexto de trabalho. É preciso diminuir a clássica distância, presente nas organizações, entre quem planeja e quem executa. Este último quem vivencia, quem afeta e que é afetado pela forma como o trabalho acontece. Além de uma prática de QVT, é uma maneira de otimizar e qualificar os serviços prestados pelo órgão: um cenário onde todos ganham.

Cabe ressaltar que as recomendações aqui apresentadas referem-se apenas a Organização do Trabalho. Para uma aplicação completa do modelo metodológico de QVT, seria necessário ampliar o escopo da AET, bem como seguir todas as etapas, caminhando para a elaboração da política e do programa de QVT (Ferreira, 2011).

#### 4. Conclusão

Retomando o objetivo geral desta pesquisa - investigar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o fator estruturante Organização do Trabalho no contexto de um órgão público federal – e diante dos resultados apresentados, pode-se afirmar que as exigências decorrentes da Organização do Trabalho provocam o aumento no Custo Humano do Trabalho, associado a representações de mal-estar no trabalho. As Estratégias de Mediação Individual e Coletiva são desenvolvidas como tentativas de lidar com as exigências, contudo, diante da complexidade das exigências, não minimizam seus efeitos negativos, mantendo-o elevado. Essas relações estão na origem das representações de bem e mal-estar no trabalho: no contexto investigado, há um predomínio de mal-estar diante dos elementos da Organização do Trabalho, caracterizando um cenário desfavorável a QVT.

Como sugere o título, fazendo uso de uma verbalização de um servidor quando indagado sobre um dia típico do seu trabalho, os efeitos de um trabalho “*feito de coisas burocráticas*” podem significar a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho. Faz-se necessário explicitar que os elementos associados as “coisas burocráticas” referem-se aos traços típicos do serviço público federal: trabalho repetitivo, pouco pensante, marcado pela descontinuidade do planejamento público e pelo descompasso entre as competências dos servidores e as características da atividade. Neste sentido, o comprometimento da QVT dos servidores tem reflexos nos serviços prestados à sociedade, aos cidadãos brasileiros.

Os resultados desta pesquisa, do ponto de vista social, contribuem para a compreensão da realidade de trabalhado enfrentada por uma expressiva categoria de trabalhadores no Brasil: os servidores públicos federais. Apesar de a pesquisa limitar-se a um estudo de caso, as exigências, características e dificuldades da Organização do Trabalho, bem como demais traços do contexto, são bastante similares no serviço público

federal. Compreender é um importante passo para transformar: ao oportunizar elementos para a construção de um novo cenário, possibilitar-se-á a promoção de QVT para estes trabalhadores, onde os efeitos impactam também na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Do ponto de vista institucional, os resultados fornecem elementos para que os gestores e os servidores que participaram desta pesquisa possam apropriar-se, e utilizá-los na construção de um ambiente de trabalho promotor de QVT. O primeiro passo foi dado: os resultados sinalizam os aspectos que devem ser geridos com foco na redução do mal-estar no trabalho. O próprio formato em que esta pesquisa foi construída, estabelecendo um diálogo muito próximo com os servidores sobre este tema, já nasce como uma forma de intervenção promotora de QVT. Espera-se também que o método de realização do micro-diagnóstico possa ser aplicado para análise dos demais fatores estruturantes de QVT, possibilitando a construção da política e programa de QVT na instituição.

Do ponto de vista acadêmico, enquanto exercício metodológico de uma proposição que parece ser uma alternativa a promoção de bem-estar para os trabalhadores e de resultados sustentáveis às organizações, esta pesquisa permite confirmar aplicabilidade da abordagem da EAA\_ QVT para o diagnóstico de QVT. O diálogo estabelecido entre os dois níveis deste modelo – macro e micro-diagnóstico, combinando e articulando delineamentos de pesquisa quanti e qualitativos, sinalizam a efetividade do modelo metodológico da EAA\_QVT para (a) apontar os elementos mais críticos do contexto organizacional para QVT e (b) aprofundar as causas e origens da criticidade destes elementos. Neste sentido, tratando-se especificamente da etapa realizada nesta pesquisa (nível micro-ergonômico), a Análise Ergonômica do Trabalho possibilitou a compreensão dos elementos que estão nas origens das representações de mal-estar no trabalho, demonstrando ser uma poderosa metodologia para o refinamento do diagnóstico de QVT.



Se nesta pesquisa a análise estivesse centrada em documentos e na tarefa prescrita a ser desempenhada pelos servidores, muitos dos indicadores críticos e das exigências impostas aos servidores não teriam sido identificadas. Como contribuição, com base nas relações representadas na figura 35 (p. 98), sugere-se o aprimoramento da representação gráfica do modelo teórico-metodológico da EAA\_QVT (figura 2, p. 30), ajustando a relação causal entre Custo Humano do Trabalho e Estratégias de Mediação Individual e Coletiva para uma interação.

Quanto às limitações à realização da pesquisa, em função de a EAA\_QVT ser uma abordagem recente e ainda em construção, ainda existem poucos resultados de pesquisa publicados que permitam comparações. Esse é um cenário que tende a mudar em curto prazo, tendo em vista o número de pesquisas e intervenções que estão se consolidando no âmbito do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). Sob os aspectos metodológicos, a distância temporal entre a realização dos níveis macro e micro-ergonômico (aproximadamente 1 ano) e as mudanças que aconteceram na instituição neste período, incluíram outros elementos na compreensão do contexto de trabalho (destaca-se a mudança de sede), que certamente influenciaram os resultados desta pesquisa. Ainda com relação ao método, o excesso de trabalho vivenciado pelos trabalhadores no período de realização da pesquisa (2º semestre de 2011) também deve ser considerado, dificultando o acesso aos trabalhadores e levando a validação dos resultados para 2 meses após o final da coleta de dados. Ainda sobre limitações metodológicas, seguindo as orientações da AET em fazer uso das observações sistemáticas, um grande desafio durante a pesquisa foi criar possibilidades de aproximar-se do trabalho real em uma atividade essencialmente intelectual e informatizada. A observação neste tipo de atividade implicou em interagir com os servidores e coletar os dados de processo por meio de verbalizações e demonstrações visuais.

Para uma agenda de pesquisa futura, sugere-se (a) avançar na construção de pesquisas que apliquem o macro e micro-diagnóstico previstos no modelo da EAA\_QVT, promovendo diálogos entre as abordagens quali e quantitativas; (b) construir políticas e programas de QVT com base no diagnóstico e aplicar monitoramento sistemático, e; (c) desenvolver pesquisas buscando aprofundar compreensão da relação entre Custo Humano do Trabalho e Estratégias de Mediação Individual e Coletiva. Com relação aos itens "a" e "b", o segundo representa o desafio maior, uma vez que as organizações tendem a interessar-se pela realização de pesquisas no formato de "avaliações"; contudo, no momento de avançar em termos de mudanças práticas, a manutenção do *status quo* tradicionalmente predomina. Especialmente porque, para promover QVT será, muitas vezes necessário, atacar elementos que vão de encontro a lógica sobre a qual está contruída a organização (produtividade e imediatismo, por exemplo). Com relação ao item "c", diante dos resultados desta pesquisa, sugere-se como ponto de partida: as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva podem dialogar positivamente com as representações de bem-estar no trabalho quando existe uma margem de manobra prevista na Organização do Trabalho, permitindo que os trabalhadores possam aplicar sua inteligência em prol do resultado. Ao contrário, quando a margem de manobra é baixa, e a complexidade é alta, a tentativa de superar as exigências do contexto parecem implicar em representações de mal-estar no trabalho, a partir do sentimento de frustração e de impossibilidade de realizar o trabalho de forma adequada.

Quanto à aplicação da EAA\_QVT, na participação da construção de ambientes de trabalho que promovam a QVT, é preciso ter clareza do desafio de envolver e mobilizar o coletivo dos trabalhadores e os representantes da organização. Desde o início de uma etapa de diagnóstico, buscando identificar os aspectos objetivos (o contexto de trabalho) e subjetivos (os modos de lidar com este contexto) associados a QVT, até a estruturação de

princípios, diretrizes e ações que favoreçam essa construção. Há que se acreditar que é possível construir um mundo do trabalho com mais qualidade: vivenciando-o e transformando-o em resultados para as organizações e a sociedade.

Diante dos resultados e conclusões desta pesquisa, finaliza-se, buscando na arte uma inspiração para compreender e transformar o trabalho, com uma analogia à letra da música "Trabalho e Festa", de Gonzaguinha. O sabor do trabalho pode ser comparado a "doce e sal": é um movimento entre "dispêndios" e "realização e reconhecimento"; entre bem e mal-estar. E quanto aos calos - "doce e sal reunido, no calo da minha mão" – esses são construídos ao longo das vivências e, aos poucos, por mais que o trabalhador crie suas estratégias pessoais, as exigências do contexto permanecem lá, provocando "machucados", sentidos na pele por quem trabalha. Que os resultados desta pesquisa possam ser úteis a compreensão e transformação de contextos provocadores de calos. E que sejam insumo a promoção de QVT, em ambientes onde bem-estar predomine e o trabalho possa ser vivenciado e cantado, como na letra da música: "*Festa, Pessoa e Vida no meu Coração*".

*Trabalho e Festa  
Gonzaguinha*

*Pro homem pra quem o trabalho é festa  
Todo dia é de festa é mais mió  
Porque a sua festa é a sua vida  
E o fruto do trabalho é mais maior  
É toda recompensa de esforço  
É a alegria no derrame do suor*

*Bate o tambor companheiro  
Chamando o povo d'aldeia  
Hoje é o meu coração  
Que faz a farra e incendeia*

*É meu direito à preguiça  
É meu direito ao fazer  
Ser dono do meu trabalho  
É meu direito ao prazer*

*É doce e sal reunido  
No calo da minha mão  
Trabalho, festa, pessoa  
Vida no meu coração.*

## 5. Referências Bibliográficas

- Abrahão, J. I., & Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Revista Produção, 14*(3), 67-76.
- Abrahão, J. I., Silvino, A. M. & Sarmet, M. M. (2005). Ergonomia, Cognição e Trabalho Informatizado. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 21* (2), 163-171.
- Albuquerque, L. G., & Limongi-França, A. C. (1998). Estratégia de recursos humanos e a gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração, 33*(2), 40-51.
- Albuquerque, V. P. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a Ótica de Trabalhadores de uma Agência Reguladora no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (In)justiça na Justiça: Fatores (Des)estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de Um Órgão do Poder Judiciário*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Antloga, C. S. X. (2009). *Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Branquinho, N. G. S. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da Rede Pública de Ensino de Unai/MG*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Cordeiro, V. R. V. (2005). *Atividade de atendimento ao público, treinamento e custo humano do trabalho: o caso dos gerentes de contas de uma instituição bancária*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Dal Rosso, S. (2008). Intensificação do Trabalho - Teoria e Método. In S. Dal Rosso, & J. A. Fortes (Orgs), *Condições de trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Época.
- Daniellou, F. (2004). Introdução. Questões epistemológicas a cerca da ergonomia. In F. Daniellou (Org), *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgar Blücher.
- Darses, F., & Montmollin, M. (2006). *L'ergonomie*. Paris: La Découverte.
- Feitosa, L. R. C. (2010). *E se a orquestra faltar? Contexto de produção e qualidade de vida no trabalho dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2000). Atividade, categoria central na conceituação do trabalho em ergonomia. *Alethéia*, 1(11), 71-82.
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente "forja" o sujeito: Mediação Indivíduo-ambiente em Ergonomia da Atividade. In M. C. Ferreira, & S. Dal Rosso (Orgs), *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2006a). Custo Humano do Trabalho. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

- Ferreira, M. C. (2006b). Ofurô Corporativo. Portal da Universidade de Brasília.  
Recuperado em 14 março 2011 de  
<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>.
- Ferreira, M. C. (2007). Bem-estar: equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real. In Á. Tamayo (Org), *Cultura e saúde nas organizações*. São Paulo: Artmed.
- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12, 83-99.
- Ferreira, M.C. (2009). Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. *Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, Manaus, AM, Brasil.
- Ferreira, M. C. (2011a). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir.
- Ferreira, M.C. (2011b). Qualidade de Vida no Trabalho. In A. D. Cattani, & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário: Trabalho e Tecnologia*, 2a. Edição, Porto Alegre: Editora Zouk.
- Ferreira, M. C. (2011c). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho (rPOT)*, 11(1), 8-20.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.

- Ferreira, M. C.; Almeida, C.P.; Guimarães, M.C. & Wargas; R. D. (2011). A ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. In M. C. Ferreira, J. N. G. Araújo, C. P. Almeida & A. M. Mendes (Orgs). *Dominação e Resistência no Contexto Trabalho-Saúde*. São Paulo SP: Editora Makenzie.
- Ferreira, M.C. & Figueira, T.G. (2011). Qualidade de vida no trabalho: a ótica de servidores públicos federais brasileiros. *Anais do XXXIII Congresso Interamericano de Psicologia - CIP*, Medellin, Colômbia.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: O caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA).
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso*. São Paulo: Atlas.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Blücher: Fundação Vanzolini.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 2 (60), 111-124.
- Holzmann, L., & Cattani, A. D. (2006). Taylorismo. In L. Holzmann, & A. D. Cattani (Orgs), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS.
- Iida, I. (1990). *Ergonomia Projeto e Produção*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho, esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- 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.
- Medeiros, L. F., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão de produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea, Porto Alegre*, 8(9), 9-34.
- Medeiros, L. F. R. (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 de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Montmollin, M. (1990). *A ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget
- Nadler, D. A., & Lawer, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 20-30.
- Oliveira, P. A. (2006). Ergonomia. In A. D. Cattani, & L. Holzmann (Orgs), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS.
- Oliveira, P. M. & Limongi-França (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE eletrônica*, 4(1), Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>.
- Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2010). Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. In R. Vilarta, G. L. Gutierrez, & M. I. Monteiro (Orgs), *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. Campinas: IPES.
- 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*, 14(3), 71-89.



- Taveira, I. M. (2009). *Qualidade de vida no trabalho: uma questão psicossocial? XV - Encontro da Abrapso: Psicologia Social e Política de existências: fronteiras e conflitos.*
- Tersac, G. & Maggi, B. (2004). O trabalho e a abordagem ergonômica. In F. Daniellou, *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos.* São Paulo: Edgar Blücher.
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: what is it? *Cambridge: Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21.
- Wisner, A. (2004). Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In F. Daniellou (Org), *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos.* São Paulo: Edgar Blücher.

## Apêndices

### Apêndice 1 - Revisão bibliográfica de QVT

Resumo da Revisão na Temática Qualidade de Vida no Trabalho		
Total de artigos:	137	
Palavras-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade de vida no trabalho</li> <li>✓ Quality of work life</li> <li>✓ Qualit of working life</li> <li>✓ Quality of life at work</li> <li>✓ Quality of work-life</li> <li>✓ Quality of professional life</li> <li>✓ Quality of life in the workplace</li> <li>✓ Calidad de vida laboral</li> </ul>	
Termos de pesquisa relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Job satisfaction</li> <li>✓ Satisfação no trabalho</li> <li>✓ Prazer no trabalho</li> <li>✓ Stress ocupacional</li> <li>✓ Saúde do trabalhador</li> <li>✓ <i>Burnout</i></li> <li>✓ Qualidade de vida dos trabalhadores</li> </ul>	
Natureza	Teórico:	30
	Empírico:	107
Delineamento	Correlacional:	72
	Descritivo:	34
	Experimental:	0
	Quase-Experimental:	1
	Não se aplica:	30
Abordagem	Qualitativa:	23
	Quantitativa:	69
	Quanti-quali:	15
	Não se aplica:	30
Método	Survey:	78
	Estudo de caso:	16
	Pesquisa-ação:	5
	Revisão de literatura:	30
	Exploratório:	1
	Híbrido:	7
Recorte temporal	Transversal:	94
	Longitudinal:	13
	Não se aplica:	30

<b>Resumo da Revisão na Temática Qualidade de Vida no Trabalho (continuação)</b>		
Amostra	Censitária:	22
	Probabilística:	3
	Não-probabilística:	80
	Não se aplica:	30
	Não informado:	2
Perfil amostral	Trabalhadores:	55
	Gestores:	6
	Híbrido:	39
	Não se aplica:	30
	Não informado:	7
Instrumentos	Análise documental:	1
	Dados secundários:	4
	Entrevista:	7
	Grupo focal:	2
	Questionários:	65
	Híbrido:	27
	Não se aplica:	30
Objetivo	Conhecer:	108
	Aplicar:	29
Tipo de campo	Governamental:	20
	Privado:	17
	Híbrido:	31
	Não se aplica:	30
	Não informado:	39
Fontes de dados	Primária:	79
	Secundária:	21
	Híbrido:	7
	Não se aplica:	30
Procedimentos de análise	Análise de conteúdo:	14
	Descritivo:	17
	Inferencial:	56
	Híbrido:	20
	Não se aplica:	30

## Apêndice 2 - Roteiro de entrevista semi-estruturada

### 1. Informações Preliminares ao Entrevistado(a)

- ✓ Agradecimento
- ✓ Apresentação
- ✓ Objetivos da Entrevista
- ✓ Autorização de gravação
- ✓ Interrupção possível
- ✓ Tratamento e divulgação dos dados
- ✓ Sigilo das informações: pessoas, cargos, funções.
- ✓ Há dúvidas, questões?

### 2. Resumo da Etapa Macro

- ✓ O Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) é constituído por 5 fatores, a saber: Condições do Trabalho; Organização do Trabalho; Relações Socioprofissionais; Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho Vida-Social.
- ✓ O tratamento e análise dos dados coletados pelo IA\_QVT permitiu o panorama global do contexto de produção do Órgão, revelando qual a percepção dos respondentes a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho.
- ✓ Os fatores **Condições do Trabalho, Relações Socioprofissionais e Elo Trabalho Vida-Social** encontram-se na dimensão **Promoção de Saúde**, com predomínio de representações de **bem-estar moderado** no trabalho.
- ✓ Os fatores e **Organização do Trabalho e Reconhecimento e Crescimento Profissional** encontram-se em **Zona de Transição, com tendência negativa (OT) tendência positiva (RCP)**, sinalizando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Nesta pesquisa, vamos investigar o fator Organização do Trabalho, e diante do que temos pesquisado, a repetitividade e sobrecarga nas tarefas. É sobre isso que vamos conversar.

### 3. Dados de Identificação da Entrevista e do(a) Entrevistado(a)

<i>Código</i>	<i>Dia</i>	<i>Horas</i>	<i>Duração</i>	<i>Entrevistador(a)</i>	<i>Observação</i>	
	___/09/2011					
<i>Nome (iniciais)</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo de Trabalho</i>	
					<i>No SPFB</i>	<i>No Órgão</i>

#### **4. Questões: Aprofundando a compreensão dos resultados do IA\_QVT**

- a) Fale sobre um dia de trabalho típico no seu trabalho.
- b) Diante da rotina que você acabou de relatar, existem tarefas que repetem ao longo do dia? *(se o respondente afirmar e não explicitar, pedir para que ele exemplifique as situações).*
- c) *(Referente à resposta anterior)* Neste aspecto, qual é o impacto (Custo Humano) proveniente das destas situações? Como você lida com estas situações?
- d) Considerando o volume de trabalho que lhe é repassado, você entende que está adequado, super ou subdimensionado? Existe algum tipo de pressão para a conclusão do trabalho?
- e) *(Referente à resposta anterior)* Neste aspecto, qual é o impacto (Custo Humano) proveniente das destas situações? Como você lida com estas situações?

#### **5. Sugestões para possíveis mudanças no contexto de trabalho:**

- a) Se você pudesse modificar algo em seu trabalho, o que mudaria de imediato?
- b) Que sugestões você daria aos dirigentes/gestores para melhorar o seu trabalho?

#### **6. Fechamento da Entrevista**

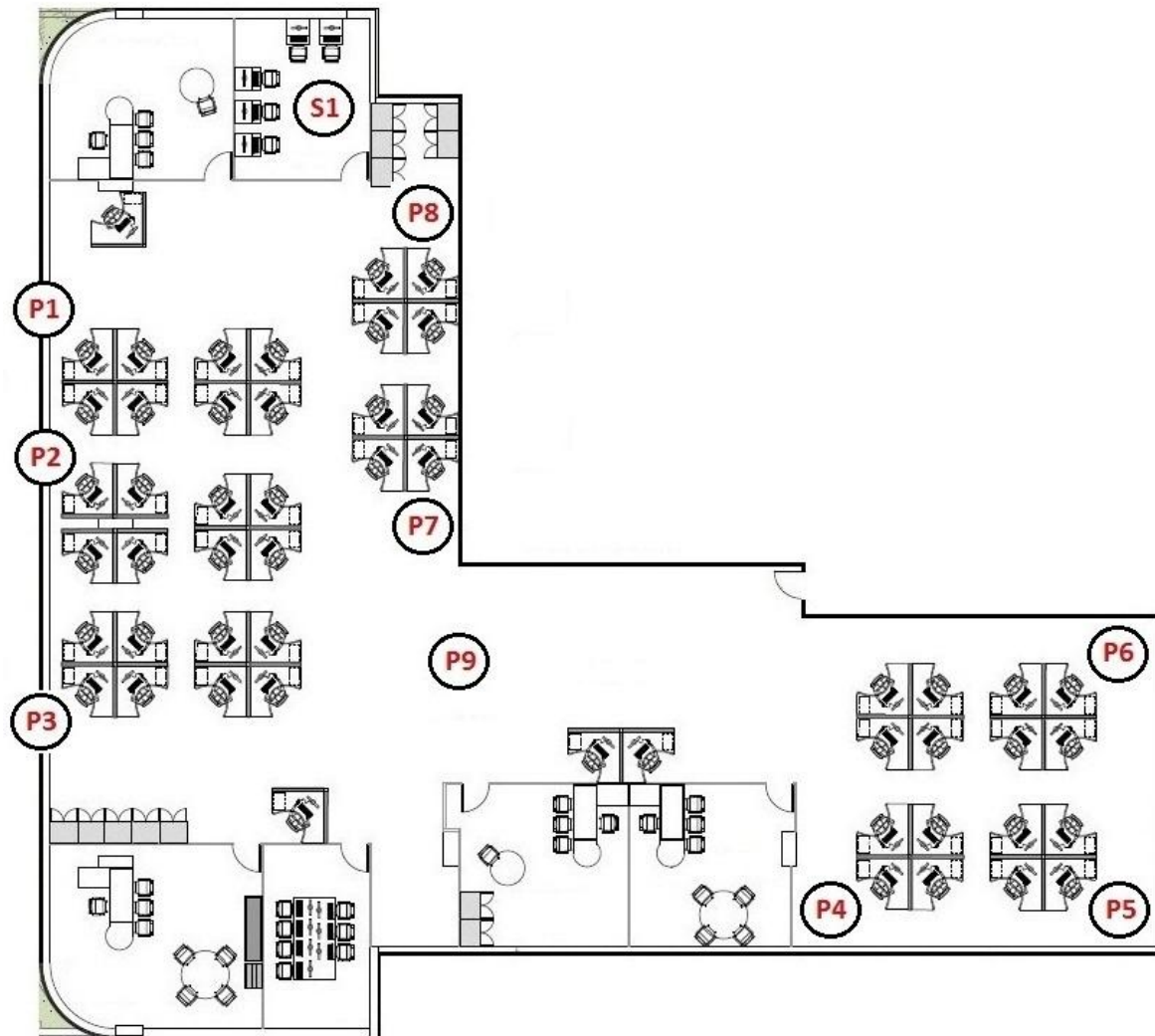
Antes de encerrar a entrevista, gostaria de saber se você tem alguma dúvida, questão e/ou sugestão? Agradeço a sua disponibilidade e interesse. E estou a sua disposição para outras informações, sugestões e/ou críticas que você queira fazer no transcorrer desta pesquisa.

**Obrigada.**

### **Apêndice 3 – Apontamentos dos trabalhadores na primeira reunião**

- ✓ Condições de Trabalho: a temperatura baixa, o excesso de ruído, as cadeiras disponibilizadas no posto de trabalho e a luminosidade excessiva.
- ✓ Método de trabalho, procedimentos, número excessivo de cliques (as falas exemplificavam a necessidade de confirmar uma mesma informação mais de uma vez no sistema), resultantes de sistemas de informação projetados sem a participação dos trabalhadores.
- ✓ Processos com informações inadequadas para os procedimentos necessários (as falas exemplificavam a falta de clareza de determinados procedimentos).
- ✓ Acesso complicado a nova localização do prédio: não há segurança para atravessar a pista (de alta velocidade), nem faixa de pedestres.
- ✓ Repetitividade nas tarefas.
- ✓ Falta de colaboração no trabalho (passa e repassa no atendimento ao cientista).
- ✓ Treinamento, ambientação a servidores e terceirizados (menores estagiários e prestadores).
- ✓ Distribuição do trabalho durante o ano, representada pela sobrecarga no segundo semestre.

## Apêndice 4 - Leiaute das medições física ambientais



*Legenda:*

- a. Os pontos P1 a P8 referem-se a postos de trabalho.*
- b. A marcação S1 refere-se a uma sala; P9 a um ponto central no ambiente.*