



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

AMANDA GOMES PINHEIRO

**DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS  
SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO  
EM ÓRGÃOS PÚBLICOS BRASILEIROS**

Brasília – DF

2019

AMANDA GOMES PINHEIRO

**DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS SOBRE  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EM ÓRGÃOS  
PÚBLICOS BRASILEIROS**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco  
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2019

AMANDA GOMES PINHEIRO

**DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS SOBRE  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EM ÓRGÃOS  
PÚBLICOS BRASILEIROS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Amanda Gomes Pinheiro**

Dr., Francisco Antônio  
Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Dra., Mariana Carolina Barbosa Rêgo  
Professora-Examinadora

Ma., Érica de Aguiar Botelho  
Professora-Examinadora

Brasília, 5 de julho de 2019

Dedico este trabalho a, minha avó, Severina Cândida da Silva, *in memoriam*, por ter me ensinado o significado e a singularidade do “*eu te amo*”.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me feito forte e me reconduzir em cada etapa de autoconhecimento e reconstrução.

A todos que passaram pela minha vida, para deixar lembranças ou ocupar oxigênio, e me possibilitaram ser quem eu sou hoje.

À minha família, pai e mãe, e Oscar Castilho pelo apoio e zelo.

Ao meu irmão, Jackson Pinheiro, meu maior exemplo, meu maior desafio e minha maior companhia.

Às minhas amigadas do Ensino Médio (Ana Luiza Nolasco, Giovana Guedes, Jennifer Santana e Thawany Gontijo), pelos anos de amizade, pela companhia, pelas discussões e pelo “amor distante”.

Minhas amigas, Ana Beatriz Machado e Kadimylla Beatriz Brito, também do Ensino Médio, por serem a “curva” mais acentuada do meu caminho. A “presença mais distante”, a conversa sem tempo e espaço e a “comilança” sem fim.

À Jaqueline Marques, João Vitor Costa e Marieli Abrão, meus maiores presentes da Universidade de Brasília, pelo aconchego do abraço, a conversa pelo olhar e a admiração, antes do amor, mesmo diante de realidades tão distantes e tão iguais, em sua sutileza.

Ao meu orientador, Francisco, pela inspiração, em sala de aula, e a confiança depositada na elaboração deste trabalho.

A todos (as) os (as) gestores (as) das organizações pesquisadas que possibilitaram a realização deste trabalho, por meio do compartilhamento de conhecimento e vivências de vida.

Aos (as) servidores (as) do CRA-DF e TELEBRAS S.A., que me preparam, como ser humano, para o mercado de trabalho, e me deram subsídios para o crescimento contínuo.

E, em especial, à Socorro Francisca Aquino, minha segunda mãe, que foi meu refúgio e será, para sempre, a parte mais doce de mim. Sua bravura e bondade me impulsionam a buscar sempre o melhor de mim.

Todos serão aplaudidos um dia. Escolha a maneira pela qual quer ser lembrado (a).

## RESUMO

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho vêm sendo implementados com o objetivo de promover bem-estar laboral, e vivências mais positivas perante o ato de trabalhar. Contudo, nem sempre esses programas alcançam os resultados desejados quando do seu planejamento. Considerando que a literatura relata que uma série de variáveis pode contribuir para isso, desde limitações/falhas quanto à concepção dos programas até a falta de patrocínio das lideranças, o presente estudo objetiva descrever quais são as barreiras à eficácia de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto de quatro organizações públicas brasileiras, sob a ótica dos seus implementadores. Para tanto, procede-se o estudo descritivo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados consistiu em uma análise documental e condução de entrevistas semiestruturadas com quatro servidores lotados no setor de interesse. Sendo os dados analisados por meio de análise de conteúdo baseada no método temático categorial, com definição *a priori* e *a posteriori*. Desse modo, observa-se que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho implementadas são, predominantemente, de caráter assistencialista, com enfoque na saúde física, mental do servidor, o que sugere que a médio, longo prazo, essas ações serão inefetivas e estão submetidas a um ambiente de promoção marcado pela influência política; normatização limitada; ausência de gestão compartilhada; ausência de alinhamento estratégico e interesse da alta administração; recursos financeiros escassos; servidores sobrecarregados e setor altamente passível de desconstituição.

Palavras-chave: 1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Serviço Público. 4. Ótica dos implementadores de PQVTs.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cronologia de publicação dos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	23
Figura 2 – Esquematização do modelo da Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Hackman e Oldham.....	27
Figura 3 - Fatores que influenciam o “projeto de cargo” e a QVT.....	30
Figura 4 - Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade.....	33
Figura 5 - Modelo descritivo de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho do Prof. Dr. Mário César Ferreira.....	37
Figura 6 - Modelo metodológico para implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Prof. Dr. Mário César Ferreira.....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições evolutivas da Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Nadler e Lawler.....	20
Tabela 2 - Modelo de Emery e Trist composto por fatores do trabalho que estimulam o comprometimento de quem o realiza.....	24
Tabela 3 - Fatores indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Belanger.....	26
Tabela 4 - Resumo da relação entre as dimensões básicas e estados psicológicos do modelo da Qualidade de Vida no Trabalho, na concepção de Hackman e Oldham.....	27
Tabela 5 - Modelo de Westley com indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	28
Tabela 6 - Dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Westley.....	29
Tabela 7 - Fatores que influenciam o “projeto de cargo” e a QVT.....	30
Tabela 8 - Análise da relação de QVT com outras variáveis organizações, por meio do levantamento das pesquisas desenvolvidas na Universidade de Brasília.....	40
Tabela 9 - Conceituação das variáveis relacionadas à QVT.....	43
Tabela 10 - Ações de Qualidade de Vida no Trabalho presentes em organizações brasileiras.....	45
Tabela 11 – Ratificação das ações de Qualidade de Vida no Trabalho mais frequente em	

organizações	
brasileiras.....	47
Tabela 12 - Ações de Qualidade de Vida no Trabalho mapeadas e respectivos benefícios.....	48
Tabela 13 - Ações de Qualidade de Vida no Trabalho em Órgãos Públicos Federais brasileiros.....	49
Tabela 14 – Contextualização das organizações participantes do estudo.....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHT - Custo Humano do Trabalho

IA\_QVT - Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

ISO - Organização Internacional de Normalização

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

ME – Ministério da Economia

PQVT - Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2. OBJETIVO GERAL.....	14
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4. JUSTIFICATIVA.....	15
1.4.1. JUSTIFICATIVA SOCIAL.....	15
1.4.2. JUSTIFICATIVA GERENCIAL.....	15
1.4.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	17
2.2. DEFINIÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	20
2.2.1. ABORDAGENS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	22
2.3. MODELOS TEÓRICOS.....	23
2.3.1. EMERY E TRIST.....	23
2.3.2. WALTON.....	24
2.3.3. BELANGER.....	26
2.3.4. HACKMAN E OLDHAM.....	26
2.3.5. WESTLEY.....	28
2.3.6. WERTHER E DAVIS.....	29
2.3.7. NADLER E LAWLER.....	32
2.3.8. HUSE E CUMMINGS.....	32
2.3.9. FERNANDES.....	33
2.3.10. LIMONGI-FRANÇA.....	34
2.3.11. FERREIRA.....	35
2.4. RESULTADOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	39
2.5. PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	44
2.6. NORMATIZAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	49
2.7. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	51
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	53
3.1. TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA.....	53
3.2. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES, POPULAÇÃO E AMOSTRA OBJETO DO ESTUDO.....	54
3.3. CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	55
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	55
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	57

4.1. DIAGNÓSTICO DA EFETIVIDADE DAS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	56
4.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	69
4.1.2. PRÓPRIOS SERVIDORES.....	70
4.1.3. NORMATIZAÇÃO.....	70
4.1.4. RECURSOS FINANCEIROS.....	71
4.1.5. LAYOUT.....	72
4.1.6. QUESTÕES POLÍTICAS.....	72
4.1.7. LIDERANÇAS.....	73
4.1.8. CONSTITUIÇÃO DO SETOR E RISCO DE EXTINÇÃO.....	74
4.1.9. LIMITAÇÃO DA MÃO DE OBRA.....	75
4.1.10. CREDIBILIDADE.....	75
4.1.11. CONHECIMENTO TEÓRICO.....	76
4.2. SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS/ASPECTOS DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PESQUISADOS.....	76
4.3. SUGESTÕES, A PARTIR DOS ACHADOS EMPÍRICOS, A NOVAS DIRETRIZES DE AÇÃO.....	78
4.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	79
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÃO.....	81
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
7. APÊNDICES.....	87
8. ANEXOS.....	96

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo do capital humano das organizações é alvo de investigação há milênios. No início da Administração - Administração Científica - com enfoque, principal, na relação com a produtividade. Após o experimento de Hawthorne, na década de 1920, o olhar para a gestão e os indivíduos, diante da sua interação com o trabalho, muda exponencialmente. Na atualidade, prevalece o olhar estratégico para a gestão desse ativo. Os recursos humanos constituem o principal ativo de uma empresa e a responsabilidade primária pelo planejamento e desenvolvimento destes e pelo uso eficiente e eficaz é de cada gerente da organização, para além da postura de que administrar pessoal restringe-se a cumprir a legislação e a burocracia consequente e elaborar folha de pagamento (Lucena, 1990).

Dentro da abordagem estratégica, o preparo dos gestores de primeiro nível e a análise do ambiente tornaram-se preditores das mudanças necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais traçados (Lucena, 1990). No Brasil, é dentro deste contexto que as pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são intensificadas. Apesar, das pesquisas oficiais de Qualidade de Vida no Trabalho serem datadas, a partir da década de 1950, com a incorporação dos resultados do estudo de Elton Mayo e seus colaboradores, como princípios básicos da Escola de Relações Humanas (Rodrigues, 2016).

A Escola de Relações Humanas introduziu dentro do ambiente organizacional o enfoque nos aspectos de bem-estar no ambiente de trabalho, visando humanizar a abordagem clássica proposta por Taylor. A partir da Gestão da Qualidade Total, introduzida, principalmente, por meio dos indicadores e ISOs, o desempenho organizacional passou a ser condicionado pela otimização do potencial humano.

Hoje, o assunto QVT passou a ser considerado uma vantagem competitiva no planejamento estratégico já que trata de atrair e manter profissionais de qualidade (Garlet, Beuron e Scherer, 2017). Essa prática é evidente em todas as empresas consideradas “melhores empresas para se trabalhar”. Essas transformaram seus ambientes de trabalho para obtenção de produtividade, por meio do incentivo às variáveis condicionantes à satisfação dos seus colaboradores.

Além de contribuir para a produtividade e ser, hoje, um diferencial competitivo entre empresas, a QVT tem assumido papel fundamental na redução da incidência de doenças ocupacionais. Segundo De Paula, Azevedo, Lopes e Fermoseli (2018), a instabilidade emocional no ambiente de trabalho, por exemplo, é cada vez mais frequente, podendo

desencadear no sujeito transtornos depressivos, ansiosos e/ou relacionados ao estresse <sup>1 2</sup>. Sabe-se que não há como retirar do ambiente de trabalho todos os fatores estressores e/ou facilitadores ao desencadeamento de transtornos mentais e/ou comportamentais. No entanto, deve-se atentar ao fato de que ações voltadas à saúde do trabalhador e à QVT podem proporcionar um ambiente menos desgastante a estes indivíduos.

Em linhas gerais são esses os principais aspectos no qual se inscreve o interesse crescente no investimento em Qualidade de Vida no Trabalho no mundo corporativo contemporâneo. Segundo Ferreira (2015), ele aparece, portanto, inequivocamente associado com o cenário de mundialização da economia e, sobretudo, com os efeitos negativos que o processo de reestruturação produtiva vem produzindo no modo de funcionamento das organizações, nos modos de trabalhar e nos impactos negativos para a saúde e a segurança no trabalho. Interesse presente, principalmente, nos países industrializados e que mobiliza diferentes protagonistas.

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

É vasta a gama de pesquisas em QVT. Contudo, ainda, se observa que a implementação de práticas de QVT, quando existentes, são advindas de “cardápios” corporativos <sup>3</sup>. Ou seja, grande parte dos programas de QVT existentes no contexto das empresas brasileiras não consideram a literatura sobre a temática; as rotinas de gestão (planejamento, desenvolvimento, avaliação e retroalimentação); os indícios e o interesse dos clientes internos e; a continuidade nos investimentos.

A ineficiência desses programas é ainda mais acentuada em empresas do setor público. Essas organizações estão submetidas a: (1) mudanças recorrentes do corpo diretivo, que incentivam a mudança repentina dos projetos e a realocação dos recursos disponíveis; (2) interesses particulares; (3) burocracia e ausência de transparência nos processos; (4)

---

<sup>1</sup> De acordo com dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), de 2019, mais de 300 milhões de pessoas ao redor do mundo sofrem de depressão. Um aumento de 18% nos últimos dez anos e, até 2020, a doença mais incapacitante do planeta. No Brasil, quase 6% da população sofre com a doença.

<sup>2</sup> Conforme dados da Secretaria de Previdência do Brasil, de 2017, transtornos mentais e comportamentais, como, episódios depressivos, transtornos ansiosos e transtornos depressivos recorrentes, geraram quase 93 mil auxílios-doença por afastamento do trabalho.

<sup>3</sup> Segundo dados da pesquisa realizada pela PWC e a Fundação Getúlio Vargas, de 2013, sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil, ações como oferecer um plano de saúde especial para os mais velhos estão longe da realidade de 86% das empresas pesquisadas. Do total, 79% não realizam estudos preventivos sobre a saúde da força de trabalho. Além disso, 69% não incentivam à prática de atividade física. Mesmo a oferta de um simples check-up anual é realizada por apenas 46% das empresas.

recorrência de processos de trabalho repetitivos e operacionais; (5) precarização da estrutura física e mobiliária; (6) cultura marcada pela valorização da hierarquia, apego às regras e rotinas, paternalismo e desinteresse; entre outros <sup>4</sup>.

A partir do exposto, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as barreiras à eficácia de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto de quatro organizações públicas brasileiras, sob a ótica dos seus implementadores?

## **1.2. OBJETIVO GERAL**

O presente estudo tem por objetivo geral descrever quais são as barreiras à eficácia de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto de quatro organizações públicas brasileiras, sob a ótica dos seus implementadores.

## **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

No intuito de cumprir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever informações relativas à formulação/normatização dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de quatro organizações públicas brasileiras;
- 2) Descrever os aspectos e características dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de quatro organizações públicas brasileiras;
- 3) Diferenciar as ações dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto de quatro organizações públicas brasileiras, quanto aos seus aspectos preventivo ou assistencialista;
- 4) Identificar, sob a ótica dos seus implementadores, fraquezas e limitações que influenciam a eficácia dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto de quatro organizações públicas brasileiras.

---

<sup>4</sup> Informações extraídas do artigo, Carbone (2000), “Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura”.

## **1.4. JUSTIFICATIVA**

Estima-se que, em 2040, mais da metade da população economicamente ativa será composta por pessoas acima de 45 anos, demonstrando o rápido envelhecimento da população brasileira e a inversão gradativa da pirâmide etária<sup>5</sup>.

Esse cenário, além dos impactos econômicos eminentes, que estão incentivando o fomento a debates como a “reforma do sistema de previdência pública”<sup>6</sup> e a proposição de projetos de lei<sup>7</sup> – que estabelecem um percentual mínimo de profissionais acima de 45 anos na composição funcional das organizações – demonstram a importância da temática de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto organizacional futuro. Sabe-se que uma das ferramentas mais eficazes e baratas para impulsionar o desempenho dos colaboradores perpassa a promoção de programas de QVT. Mediante ao descrito, as próximas Subseções destinam-se a elucidar as contribuições sociais, gerenciais e teóricas do presente estudo.

### **1.4.1. JUSTIFICATIVA SOCIAL**

A priori, alinhado a contextualização de abertura desta Seção, verifica-se que o presente estudo, por meio de seus achados, é relevante, se considerado o aspecto de contribuição social, ao potencializar os resultados advindos dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, principalmente, no que tange às ações das organizações diante do envelhecimento do seu capital humano. Pretende-se que este trabalho contribua também à sociedade, particularmente, no âmbito de empresas públicas, ao propiciar subsídios teóricos para a alocação eficiente de recursos públicos em ações eficazes de QVT.

### **1.4.2. JUSTIFICATIVA GERENCIAL**

Apesar de não inédito, espera-se que o presente estudo contribua de maneira institucional às organizações pesquisadas, fornecendo informações, dentro do prescrito na

---

<sup>5</sup> Conforme pesquisa demográfica da Companhia de Desenvolvimento do Distrito Federal (Codeplan), divulgada no final de 2018, em 2030, o índice de idosos no Distrito Federal chegará a 16,6%. Em 2010, os idosos representavam 7,6%. Enquanto isso, a faixa etária de jovens cairá de 24,7% para 17,5%.

<sup>6</sup> A proposta de emenda constitucional (PEC) de Reforma da Previdência (PEC 287/2016), elaborada pela Presidência da República, prevê, dentre outras mudanças, a instauração da idade mínima de 65 anos para homens e 62 anos para mulheres, com 20 anos de contribuição para ambos.

<sup>7</sup> Exemplo, PLS 410/2018 em análise na Comissão de Assuntos Sociais do Senado Federal.

revisão teórica do assunto, que possibilitem à construção de projetos específicos a realidade de cada empresa. Para, além disso, que gere subsídios para a formulação de um plano arrojado de Gestão de Riscos e diretrizes para construção de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para a Administração Pública Federal.

### **1.4.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA**

No âmbito teórico, o presente trabalho reforça as contribuições de estudos anteriores e a literatura clássica da temática. Ademais auxilia no fortalecimento dos estudos teóricos na área da Administração e, especificamente, na Administração Pública. Tendo em vista, a prevalência da temática, ainda, nos estudos da Psicologia Organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste Capítulo será apresentada uma breve elucidação ao contexto da Qualidade de Vida no Trabalho. Prosseguindo com os conceitos de QVT, ao longo da história; a definição da classificação hegemônica e contra-hegemônica de QVT; revisão teórica dos modelos clássicos da temática; relação positiva, dentro dos achados da literatura, entre QVT e seus resultados; principais práticas/ações de QVT, descritas na literatura, mapeadas no contexto de organizações públicas e privadas brasileiras e; por fim, a normatização norteadora vigente, no âmbito da administração pública, para a condução de PQVTs.

Para esta pesquisa, foram selecionados livros e artigos publicados nos principais periódicos científicos brasileiros, classificados entre A1 e B5, no Qualis CAPES, ou em anais de eventos, com destaque para a área de Administração e Psicologia Organizacional. Assim como se buscou utilizar os autores clássicos da literatura, comumente referendados na área da variável estudada, e os normativos do Poder Executivo Federal.

### **2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (Fleck, 2000, p. 34). Dentro desse conceito amplo subentende-se e interrelacionam-se variáveis como saúde, educação, família, trabalho e outros, para o atingimento do bem-estar físico, mental, psicológico e emocional. Diante dessa perspectiva, o item trabalho, por exemplo, passou a ser analisado a partir da própria definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Não se sabe ao certo quando surgiu o “trabalho”, contudo, sabe-se que desde a existência do homem ele buscou, nas formas primitivas de organização da força de trabalho, sua subsistência. No início da Pré-história, produzia para a sobrevivência do seu grupo, com o passar dos anos, passou a ser sedentário e acumular alimento. Após isso, ainda na Pré-história, passou a deter, minimamente, conhecimento e aperfeiçoamento das ferramentas de produção e conseguiu aumentar sua produção agrícola e definir funções específicas para os membros do seu grupo.

Na Antiguidade, tem início às primeiras trocas comerciais, propriamente ditas, e a servidão pelas Guerras. Anos depois, no período Feudal, a servidão voluntária passa a ser uma realidade da maioria e, tem início, anos depois, com a lotação dos grandes feudos, a formação

do comércio. Este cenário muda drasticamente com o surgimento do sistema capitalista e o início das relações de trabalho (exploração da força de trabalho e o trabalho assalariado). Com o advento da Revolução Industrial, há o surgimento acelerado das máquinas e substituição do homem, gradativamente, das fábricas. Na II e III Revolução Industrial, uma busca desenfreada pelo desenvolvimento da indústria e aumento considerável da produção e do lucro (Administração Científica).

O período de Guerras é marcado, no mundo do trabalho, pela escassez de mão de obra masculina e aperfeiçoamento da indústria ligada à guerra, por exemplo, a indústria bélica. O Pós-Guerra evidencia uma crise financeira generalizada no mundo; a reconstrução de países europeus; e a difusão do modelo de gestão japonês, que ganha impulso. As Revoluções Tecnológicas e a Globalização rompem definitivamente as fronteiras de comunicação, comércio e política, entre os países, com o avanço tecnológico, advento dos computadores e *smartphones*. Hoje, por fim, falamos em uma organização do trabalho *VUCA* (volátil, incerto, complexo e ambíguo).

Perante a evolução do “trabalho”, a “Qualidade de Vida no Trabalho” passou, ao longo dos anos, a ser compreendida de maneiras diferentes. Conforme Vasconcelos (2001), a QVT é uma preocupação do homem, desde o início de sua existência, seja visando bem-estar ou trazer satisfação ao trabalhador, sendo evidente na aplicação dos ensinamentos de Euclides (300 a.C.), para melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, ou a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes (287 a.C.), buscando a diminuição do esforço físico no trabalho.

Segundo Rodrigues (2016), somente com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, que a preocupação com as condições de trabalho e sua influência sobre o trabalhador, passou a ser tratada de forma científica.

Em 1950, a partir dos estudos de Eric Trist e seus colaboradores é dada origem a abordagem sociotécnica de QVT. Para esses autores, a QVT deveria basear-se na análise e reestruturação da tarefa visando à saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. Esse pensamento vigorou, com impulso, principalmente, entre 1960 e 1974, diante da conscientização dos trabalhadores e aumento das responsabilidades sociais das empresas.

A “crise energética” e a alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente e, em particular, os Estados Unidos, no início dos anos 1970, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT. A crescente competição nos mercados internacionais, com o surgimento de novas forças industriais/comerciais, principalmente o Japão, fez com que os norte-americanos repensassem seus modelos organizacionais e principalmente de gerenciamento (Rubinstein, 1983; Bachner & Bentley, 1983; Bentley & Hansen, 1983, *apud* Rodrigues, 2016, p. 96).

Em 1979, tem nos Estados Unidos, ainda grande referência da QVT no mundo, uma disseminação das ideias japonesas. Com o avanço do ideal de Gestão da Qualidade Total, sendo as pessoas, o elo final da cadeia, geralmente, esquecido nas esquematizações de Gestão da Qualidade.

Não dá para falar em Qualidade Total se não se abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho. O esforço que tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. É necessária a coerência em todos os enfoques. QVT significa condições adequadas e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional. O trabalho focado e em serviço social e saúde é muito imediatista. É necessário colocar a QVT num contexto mais intelectual, não só concreto e imediato. O excesso de pragmatismo leva ao reducionismo. QVT deve estar num contexto mais amplo de qualidade e de gestão. A gestão das pessoas deve incluir esta preocupação (Limongi-França & Assis, 1995, p. 29).

Hoje, veem-se nas organizações ao redor do mundo, uma tentativa de readaptação de modelos estrangeiros e desenvolvimento de um modelo próprio de gestão, principal aprendizagem dos norte-americanos no processo de integralização dos ideais japoneses, conforme Huse e Cummings (1985, *apud* Rodrigues, 2016, p. 96).

A busca por conhecimento, no que tange a satisfação do indivíduo no trabalho, ganha força ao redor do mundo, a partir de 1980, e ganha força a abordagem biopsicossocial. Ainda conforme Rodrigues (2016), Nadler e Lawler (1983) resumem a evolução da QVT, segundo Tabela 1.

A origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes. No contexto do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade; implicações políticas e ideológicas; dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si; relacionamento e satisfação no trabalho (França, 1997, p. 80, *apud* Vasconcelos, 2001, p.23)

**Tabela 1.** Definições evolutivas da Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Nadler e Lawler

Período	Foco principal	Designação
1959-1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969-1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de enfatizar os resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972-1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975-1983	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” com bastante frequência; invocadores como ideias do movimento.
1979-1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT.  E para estes QVT, nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, p. 22-24, *apud* Rodrigues, 2016, p. 98).

## 2.2. DEFINIÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Assim como a maioria dos conceitos das ciências sociais, Qualidade de Vida no Trabalho ainda não possui a definição de um conceito único entre os estudiosos. A grande maioria dos autores afirmam que o conceito deve atender as especificidades de cada organização. Tendo em vista a pluralidade entre os indivíduos integrantes. Sabe-se, contudo, que a QVT tem por objetivo principal proporcionar maior humanização do trabalho. Somado a isso, há consenso, também, na complexidade do tema, quando se analisa a aplicação prática.

Diante disso, vale destacar alguns conceitos de QVT abordados ao longo da história. Enfatizando que os conceitos específicos, dos ditos “autores clássicos”, serão apresentados nas Seções posteriores. França (1997) define Qualidade de Vida no Trabalho como o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.

A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa (França, 1997, p. 80).

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), QVT é um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho” (Oliveira e Limongi-França, 2005, p. 9).

Frossard (2009) afirma que a QVT perpassa: (1) o equilíbrio psíquico e físico; (2) habituar-se a obter e manter medidas preventivas de saúde psíquica e física; (3) conscientizar-se de que é possível alcançar um estado de satisfação, de certa felicidade; (4) sentir-se com uma vida plena, saudável e prazerosa; (5) está em paz consigo mesmo, com outras pessoas e com a natureza e; (6) buscar alguma forma de encontro transcendental ou espiritual.

Destaque-se, ainda, a definição de Bergeron (1982), particularmente interessante por sua abrangência, segundo a qual QVT consiste “na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa” (Fernandes, 1996, p. 43).

A Qualidade de Vida no Trabalho poderia ser conceituada como uma experiência de humanização do trabalho, por meio da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer os seus membros criando condições de trabalho que ofereçam: cargos produtivos e satisfatórios; atividades significativas e desafiadoras; sistemas de recompensa inovadores; informações compartilhadas; feedback constante; possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas; e oportunidades de realização pessoal e profissional (Honório & Marques, 1999, p. 59).

Alves (2011) destaca a Qualidade de Vida no Trabalho a partir dos ganhos que essa pode proporcionar. A Qualidade de Vida no Trabalho é uma maneira de motivar as pessoas e garantir a geração de bons resultados para a empresa. As organizações devem estar comprometidas em tentar identificar as dificuldades de seus funcionários, tentando, como consequência, propor soluções, ainda que a médio ou longo prazo, para os problemas existentes, visando o bem-estar e equilíbrio no ambiente de trabalho, o estímulo à criatividade e inovação, o reconhecimento e valorização dos trabalhadores aumentando sua satisfação e motivação com o trabalho, tudo isso culminando com o aumento da qualidade e produtividade no serviço. Sendo esse um dos tópicos a serem tratados, especificamente, ainda, neste trabalho.

### 2.2.1. ABORDAGENS DE QVT (ENFOQUE PREVENTIVO E ASSISTENCIALISTA)

Para além de uma conceituação de QVT, Ferreira (2011; 2015) propõe que ela está alicerçada a um tipo específico de abordagem. O autor define estas abordagens dicotômicas como: assistencialista (ou hegemônica) ou preventiva (ou contra-hegemônica).

A abordagem assistencialista consiste na proposição de soluções paliativas, de caráter compensatório, para fatores estressores oriundos ao trabalho. Limita-se a soluções genéricas para todos os membros da organização, sem diagnosticar ou tratar a causa fonte dos desgastes ocupacionais.

Configura-se com uma estratégia de endomarketing, ou seja, usa ferramentas do marketing tradicional (clientes externos à empresa) para “vender” este enfoque Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no ambiente interno das corporações e, desta forma, busca convencer os trabalhadores (clientes internos) de sua validade e oportunidade (Ferreira, 2015, p. 34).

Ferreira evidencia que programas de QVT assistencialistas são uma estratégia de curto prazo, por terem uma adesão decrescente, com o passar dos anos (20% do público-alvo), e identifica três focos de interesse dessa abordagem:

- Foco no indivíduo: o trabalhador é o responsável pela sua QVT, portanto, as fontes concretas da fadiga permanecem intocáveis. Nesta perspectiva, as atividades visam, de forma implícita, aumentar a sua resistência às adversidades organizacionais (Ferreira, 2011).

Foco no indivíduo, buscando fornecer ajuda/apoio/suporte para que os trabalhadores possam gerir as consequências negativas que nascem dos contextos de trabalho, por meio da “gestão do stress”, “cuidados com a saúde emocional”, “vivências em espaços anti-estresse”, “imersão em atividades culturais e de lazer” (Ferreira, 2015, p. 33).

- Caráter assistencial: as atividades que compõem os programas de QVT, ainda que em geral importantes e válidas em si mesmas, mas estão em nítido descompasso com o contexto de trabalho e seus problemas. Neste caso, elas desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores e pretendem ter um papel “curativo” dos males do trabalho (Ferreira, 2011).
- Ênfase na produtividade: as atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, devendo as metas ser alcançadas a qualquer custo (Ferreira, 2011).

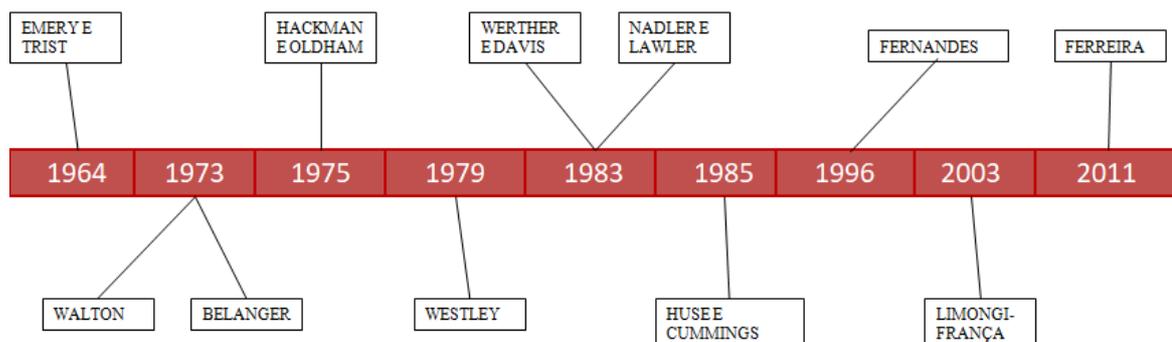
Se expressa no cotidiano das organizações por meio de designações diversas: “saúde corporativa”, “bem-estar organizacional”, “saúde organizacional”, “necessidades da empresa”, “otimizar custos”, “maximizar resultados”, “rendimentos dos colaboradores” (Ferreira, 2015, p. 33)

Em contrapartida, a abordagem preventiva busca, a partir da opinião dos trabalhadores e do diagnóstico dos fatores organizacionais ditos críticos, propor soluções para tratá-los. Esse tratamento, contudo, perpassa uma análise macro processual, ou seja, da organização como um todo.

### 2.3. MODELOS TEÓRICOS

Os modelos teóricos são, de forma sucinta, uma representação da realidade. No caso do estudo de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, esses são referências básicas para condução de projetos eficientes. Devem ser base para análise da realidade, planejamento, desenvolvimento e avaliação de planos de ação.

Além dessa breve introdução, esta Seção, por meio de Subseções, apresentará os aspectos fundamentais dos modelos clássicos, seguindo a ordem cronológica da publicação, enfatizando os indicadores definidos, por cada autor, para medir o nível da Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores no exercício de suas funções.



**Figura 1.** Cronologia de publicação dos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.  
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 2.3.1. EMERY E TRIST

Como dito anteriormente, Eric Trist foi precursor dos estudos em QVT, a partir de 1950. Em suas pesquisas, com trabalhadores do setor de minas do Reino Unido, “buscou

compreender os fatores condicionantes ao comprometimento com o trabalho e propôs a chamada abordagem sociotécnica” (Ferreira, 2013, p. 137).

Seus achados, juntamente com as pesquisas realizadas por Emery (1964; 1976), os possibilitaram desenvolver um modelo, com aspectos intrínsecos e extrínsecos, para melhoria da qualidade de vida no trabalho, com enfoque na melhoria do desempenho organizacional. Conforme Rodrigues (2016), essa é expressa pelo grau de satisfação do trabalhador com e/no trabalho.

**Tabela 2.** Modelo de Emery e Trist composto por fatores do trabalho que estimulam o comprometimento de quem o realiza

Propriedades do trabalho para estimular o comprometimento	
Fatores intrínsecos	
Variedade e desafio: deve conter desafios e variedade de tarefas; Aprendizagem contínua: deve oferecer uma perspectiva de aprendizagem regular; Margem de manobra e autonomia: deve estimular a capacidade de decisão; Reconhecimento e apoio: deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização; Contribuição social que faz sentido: deve conter o prazer de contribuir para a sociedade; Futuro desejável: deve permitir vislumbrar um futuro desejável e atividades de aperfeiçoamento e orientação.	
Fatores extrínsecos	
Salário justo e aceitável Estabilidade no emprego Vantagens apropriadas	Segurança Saúde Existência de processos adequados

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013, p. 138).

### 2.3.2. WALTON

Walton (1973) define qualidade de vida como “os valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais, em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (Rodrigues, 2016, p. 98). Esses fatores, na visão do autor, diante daquilo que era estabelecido como prioridade, dificilmente, seriam entendidos e satisfeitos, necessitando, portanto, de uma reestruturação do trabalho.

Diante disso, propôs seu modelo de QVT especificando oito dimensões que afetam o trabalhador. Sendo esta: condições de segurança e saúde no trabalho; compensação justa e adequada; oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades; chances de crescimento contínuo e segurança de emprego; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social da vida no trabalho. Cada um desses critérios é explicado, por Ferreira (2013), como:

- Condições de segurança e saúde no trabalho: envolve condições físicas de trabalho, visando reduzir danos físicos e risco de doenças; o estabelecimento de horários razoáveis para as jornadas de trabalho e; limites de idade por função;
- Compensação justa e adequada: relação do salário obtido em comparação ao esforço físico e mental despendido; habilidades requeridas; responsabilidade do cargo; experiências; e, proporcionalidade, com o mercado de trabalho e, internamente;
- Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidade: envolve o aproveitamento do capital intelectual. A partir do nível de autonomia no trabalho; complexidade e identidade com as tarefas; demanda da utilização de habilidades múltiplas; feedbacks acerca dos resultados ao longo dos processos e; possibilidade de planejamento;
- Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego: leva em consideração as oportunidades de carreira e crescimento contínuo, considerando as dificuldades do trabalhador em face das suas limitações;
- Integração social na empresa: considera a natureza das relações interpessoais e o grau de identidade do trabalhador com a organização;
- Constitucionalismo: pressupõe a existência de normas que estabelecem direitos e deveres do trabalhador (por exemplo: direito à privacidade, tratamento justo e liberdade de expressão);
- Trabalho e espaço total de vida: considera o equilíbrio existente entre a vida pessoal e o trabalho. Isso inclui o nível de satisfação do trabalhador quanto à interferência do trabalho na vida privada; e a respectiva disponibilidade de tempo para lazer e a família;
- Relevância social da vida no trabalho: verifica a atuação e importância da empresa (qual a imagem de empresa no mercado e perante seus colaboradores?); seu nível de responsabilidade social; sua preocupação com requisitos de qualidade dos produtos; com o cumprimento de prazos; com o ambiente; e seu posicionamento diante de práticas predatórias.

É evidente que na literatura da temática de QVT, o modelo descrito ainda é considerado extremamente relevante. Ainda hoje, grande parte dos estudos, principalmente, estudos de caso, levam em consideração os critérios definidos por Walton para aferir o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores de uma organização; definir o *gap* e propor planos de ação/intervenção. Isso devido à amplitude proposta pelo modelo, ao considerar fatores internos e externos à organização, ligados, necessariamente, ao trabalho, para avaliar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho. E, segundo Pedroso e Pilatti (2010), por não estabelecer ordem de prioridade (grau de importância) entre cada categoria.

### 2.3.3. BELANGER

O modelo de Belanger define quatro variáveis macros (trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções; e estruturas abertas), desdobradas em indicadores micro, para análise da QVT de uma organização. Verifica-se uma análise holística das organizações a partir da representação do indivíduo com seu trabalho.

**Tabela 3.** Fatores indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Belanger

O trabalho em si	Crescimento pessoal e profissional	Tarefas com significado	Funções e estruturas abertas
Criatividade; Variabilidade; Autonomia; Envolvimento; Feedback.	Treinamento; Oportunidades de crescimento; Relacionamento no trabalho; Papéis organizacionais.	Tarefas completas; Responsabilidade aumentada; Recompensas financeiras/ não financeiras; Enriquecimento.	Clima de criatividade; Transferência de objetivos.

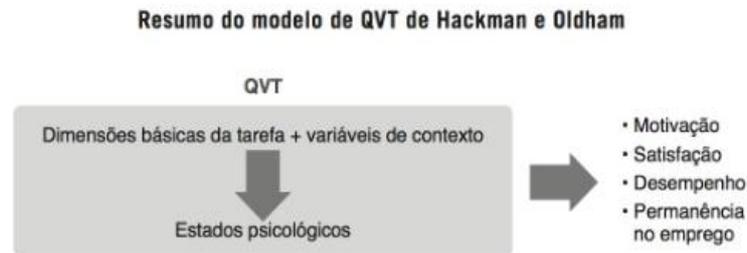
Fonte: Fernandes (1996, p. 55).

### 2.3.4. HACKMAN E OLDHAM

Conforme Pedroso e Pilatti (2010), o modelo de Hackman e Oldham, como conhecemos hoje, foi publicado, inicialmente, como relatório técnico, em 1974, e, em seguida, na forma de artigo científico, em 1975. Sua base científica partiu, a priori, dos estudos preliminares de Hackman e Lawler, de 1971.

Os autores, segundo Ferreira (2013), partem do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa, do estado psicológico do

trabalhador e dos resultados pessoais e de trabalho. Sendo em síntese explicada pela Figura 2, abaixo.



**Figura 2:** Esquemática do modelo da Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Hackman e Oldham. Fonte: Ferreira (2013, p. 143).

Segundo Hackman e Lawler, resultados como motivação interna, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade são obtidos quando alguns estados psicológicos estão presentes em um determinado trabalho. Sendo estes estados psicológicos condicionados a sete dimensões básicas de trabalho, conforme Tabela 4.

**Tabela 4.** Resumo da relação entre as dimensões básicas e estados psicológicos do modelo da Qualidade de Vida no Trabalho, na concepção de Hackman e Oldham

Dimensões básicas	Estados psicológicos
Variedade de habilidades: nível em que uma tarefa envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e conhecimentos.	
Identidade da tarefa: nível em que a tarefa é executada de forma completa, do início ao fim.	Sentido encontrado na função exercida: grau em que a pessoa percebe o trabalho como importante, valioso e significativo.
Significação da tarefa: nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outros.	
Inter-relacionamento: grau em que o trabalho requer que o indivíduo lide com outras pessoas, inclusive clientes.	
Autonomia: nível em que a tarefa proporciona ao executante independência e liberdade de planejamento e execução.	Responsabilidade percebida: até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa.
Feedback intrínseco e extrínseco: grau em que a pessoa recebe informações claras de supervisores e colegas sobre o seu desempenho.	Conhecimento dos resultados do trabalho: em que medida a pessoa entende, de forma regular e constante, o impacto do seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013, p. 142).

Além do estado psicológico, o modelo proposto pelos autores também considera a necessidade de medir e controlar as variáveis de contexto para a garantia efetiva dos resultados esperados. Conforme Ferreira (2013, p. 142) estas variáveis são:

- Possibilidade de crescimento a partir do bom desempenho;
- Estabilidade no trabalho;
- Compensação justa e benefícios;
- Ambiente social harmônico;
- Qualidade percebida da supervisão.

### 2.3.5. WESTLEY

O modelo de Westley, publicado em 1979, nos Estados Unidos, com enfoque na estimativa sociotécnica, considera a qualidade de vida no trabalho a partir da análise de quatro problemas fundamentais, oriundos do ambiente de trabalho, e, respectivamente, a manifestação dos seus impactos diretos. Esses, conforme Pedroso e Pilatti (2010), foram definidos por meio do estudo do contexto de trabalho da metade do século XIX até o final da década de 1970.

**Tabela 5.** Modelo de Westley com indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Indicadores de Westley para estudo da QVT	
Indicadores	Problemas manifestados
Econômico	Injustiça
Político	Insegurança
Psicológico	Alienação
Sociológico	Ausência de leis e regulamentos (anomia)

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013, p. 145).

Para Westley (1979), a solução e/ou minimização dos problemas elucidados, seria possível, por meio, da mudança na percepção do trabalho, pelo indivíduo, e a reestruturação do trabalho, pela abordagem sociotécnica. A abordagem sociotécnica “é aquela que constrói uma cultura de trabalho, um sistema normativo e valores sociais ativados” (Rodrigues, 2016, p.104). Esse modelo está sintetizado conforme Tabela 6.

**Tabela 6.** Dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho na concepção de Westley

Natureza do problema	Causa do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Proposta para melhoria da QVT
Econômico	Concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores	Injustiça	União dos trabalhadores	1) Insatisfação; 2) Greve;	1) Cooperação; 2) Divisão dos lucros; 3) Participação nas decisões;
Político	Concentração de poder	Insegurança	Posições políticas	1) Insatisfação; 2) Greve;	1) Trabalho auto supervisionado; 2) Conselho de trabalhadores; 3) Participação nas decisões;
Psicológico	Movimentos socialistas (tentaram dar aos trabalhadores um poder crescente sobre as organizações de trabalho e um trabalho organizado)	Alienação	Agentes de mudança	1) Desinteresse; 2) Absenteísmo; 3) Turnover;	1) Valorização das tarefas; 2) Autorrealização no trabalho;
Sociológico	Mecanização e a automação	Anomia	Autodesenvolvimento	1) Ausência de significação do trabalho; 2) Absenteísmo; 3) Turnover;	Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2016, p. 104).

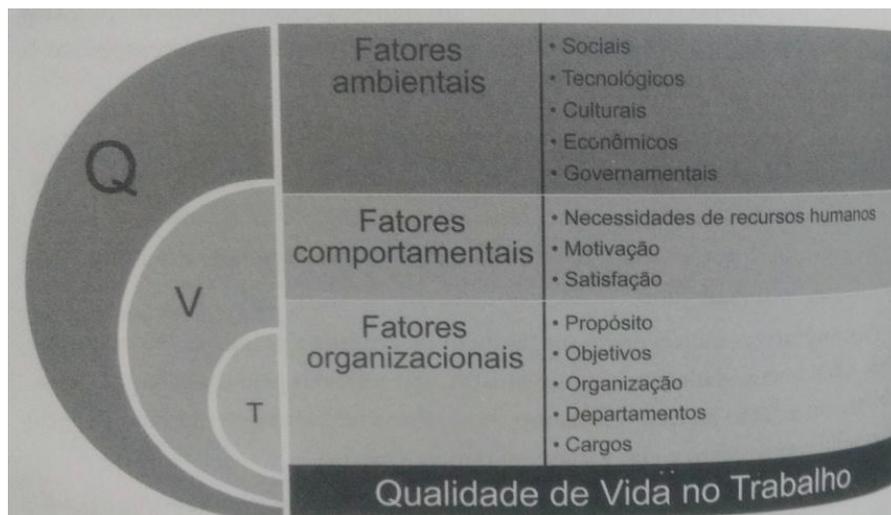
### 2.3.6. WERTHER E DAVIS

Segundo Pedroso e Pilatti (2010), a obra de Werther e Davis foi publicada, pela primeira vez, nos Estados Unidos, na forma de capítulo - *Quality of work life* - do livro "Human resources and personnel management", em 1981. No Brasil, a versão do livro só esteve disponível a partir de 1983.

Para os autores, a qualidade de vida no trabalho depende de vários fatores (supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos), no entanto, consideram a

natureza do cargo aquele que mais envolve o trabalhador. Diante desse construto, verifica-se que a reformulação de cargos (atuação nos projetos de cargos), não seria capaz de resolver todas as insatisfações do trabalhador, mesmo assim, conforme Pimentel (2003), a proposta de QVT de Werther e Davis (1983), está diretamente relacionada a isso. Conforme Ferreira (2013), esses “projetos dos cargos” são afetados por três tipos de fatores: os organizacionais, os ambientais e os comportamentais.

- Ambientais: representa a expectativa social e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. O cargo não deverá ser tão complexo que obrigue a importação de trabalhadores, nem tão simples que gere “desconforto”, quando a mão de obra disponível for mais instruída.
- Organizacionais: considera a identificação da tarefa no cargo, o estabelecimento de um fluxo coerente de trabalho e a adoção de métodos e processos para minimizar o tempo e o esforço do trabalhador.
- Comportamentais: considera a autonomia do indivíduo para assumir responsabilidade pelo trabalho, a variedade do cargo (que reduz o tédio e a fadiga), a identidade de tarefa (senso de realização e orgulho pelo resultado) e a retroinformação, que permite conhecer a repercussão do seu trabalho, favorecendo a motivação (FERREIRA, 2013, p.145-146).



**Figura 3:** Fatores que influenciam o “projeto de cargo” e a QVT.

Fonte: Davis e Werther (1983, p. 72, *apud* Rodrigues, 2016, p. 106).

De forma mais objetiva, pode-se explicar essas conclusões de Ferreira (2013), por meio da Tabela 7, construído a partir de Rodrigues (2016), com a especificação dos fatores e seus, respectivos, preditivos.

**Tabela 7.** Fatores que influenciam o “projeto de cargo” e a QVT

Nível	Considera	Prevê
Fatores ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A habilidade e disponibilidade de empregados;</li> </ul>	(1) (2) Uma análise das habilidades e competências do trabalhador, considerando as aspirações profissionais, no decorrer do tempo e espaço.

Fatores comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As expectativas sociais.</li> <li>● A autonomia;</li> <li>● A variedade;</li> <li>● A identidade de tarefa;</li> <li>● A retroinformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Autonomia: responsabilidade pelo trabalho;</li> <li>(2) Variedade: uso de diferentes perícias e capacidades;</li> <li>(3) Identidade de tarefa: participação, integral, no processo produtivo;</li> <li>(4) Retroinformação: feedback sobre o desempenho.</li> </ul>
Fatores organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A eficiência, a partir da especialização (abordagem mecanicista; fluxo de trabalho e; práticas de trabalho).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Abordagem mecanicista: minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores, a partir da definição de tarefas para cada cargo;</li> <li>(2) Fluxo de trabalho: análise da natureza do produto ou serviço;</li> <li>(3) Práticas de trabalho: são as maneiras firmadas de desempenhar o trabalho.</li> </ul>

---

Fonte: Rodrigues (2016, p. 104-107) *adaptado de DAVIS & WERTHER (1983, p.75-78)*

Verifica-se no modelo proposto por Werther e Davis (1983) uma relação inversa entre os elementos organizacionais e comportamentais – “tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que sejam menos satisfatórios e, inversamente, cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes” (Ferreira, 2013, p.147)-, por isso, a essência da efetividade do modelo concentra-se no equilíbrio entre esses fatores de forma a gerar níveis satisfatórios de QVT. Rodrigues (2016), ainda destaca como agravante a obtenção de sucesso na implementação da QVT, a existência de algumas barreiras.

Estas barreiras são compostas pelos próprios empregados, dirigentes ou sindicatos. “Cada um destes grupos usualmente teme o efeito de uma mudança desconhecida” (Davis & Werther, 1983, p. 85). Mas, segundo os autores, é preciso vencer os desafios “a fim de conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios” (p. 87) (Rodrigues, 2016, p. 107).

### 2.3.7. NADLER E LAWLER

Além do constructo teórico construído pelos autores da análise espaço-temporal das concepções da QVT, em diferentes contextos, desde 1969 até uma projeção futura, apresentado na Seção “contextualização” deste trabalho, é importante destacar da obra de Nadler e Lawler (1983) que “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações” (Fernandes, 1996, p. 44).

Segundo Pedroso e Pilatti (2010), a construção de QVT deve partir da definição “do que é”, “quais resultados esta pode proporcionar”, “quais os benefícios” e “quais as condições para que essa produza os resultados desejados”. Além disso, “apontam dois focos importantes no que chamam uma definição operacional concreta de QVT: (1) uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações e; (2) a ideia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais” (Fernandes, 1996, p. 44).

De uma forma mais específica, conforme Pimentel (2003), os autores destacam que a implementação de uma QVT visa uma resolução participativa dos problemas; uma reestruturação do trabalho; inovação do sistema de recompensas e a melhoria do ambiente de trabalho. Porém para que esse programa seja bem-sucedido é necessário que:

(1) haja o desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, coerentes com o contexto em que será aplicado; (2) mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais e; (3) mudanças no comportamento do gerenciamento superior. É preciso que a alta gerência não só esteja comprometida com o processo, mas participando ativamente dele, para que este possa ser disseminado em toda a organização (Rodrigues, 2016, p. 110).

Por fim, vale destacar, que na concepção dos autores, “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo” (Rodrigues, 2016, p. 93).

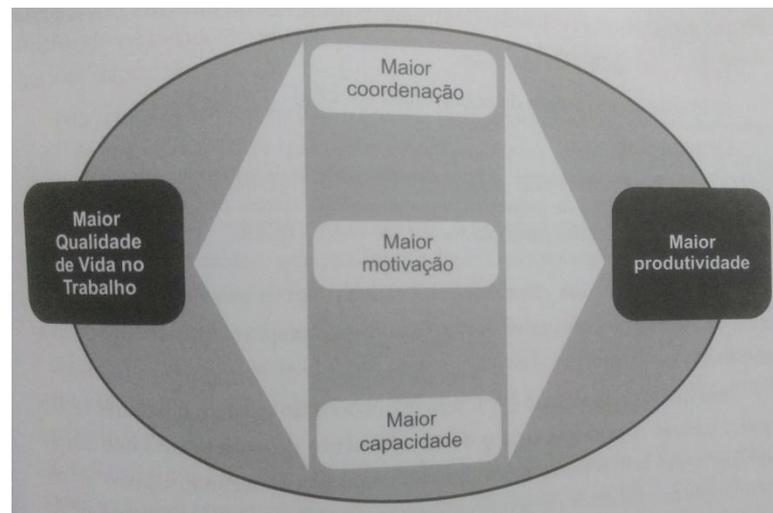
### 2.3.8. HUSE E CUMMINGS

Huse e Cummings (1985), segundo Rodrigues (2016), definem QVT como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização. Destaca-se desse conceito dois aspectos: “(1) preocupação com o bem-estar dos indivíduos e com a eficácia organizacional; e (2) participação dos trabalhadores na tomada de decisão” (Huse & Cummings, 1985, p. 202

*apud* Rodrigues, 2016, p. 108). A partir desses aspectos, foi desenvolvido o modelo de verificação do nível de QVT baseado em quatro atributos principais:

- A participação do trabalhador nos processos de tomada de decisão em vários níveis organizacionais;
- O projeto do cargo que atenda aos anseios do trabalhador, incluindo o enriquecimento do trabalho com a fixação de uma maior variedade de tarefas, feedback e grupos de trabalhos auto-regulados;
- Uma inovação no sistema de recompensa visando minimizar as diferenças salariais e de status entre os indivíduos;
- A melhoria do ambiente de trabalho, que envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho (PIMENTEL, 2003, p. 35).

Ainda conforme Rodrigues (2016), corroborada pela Figura 4, as ações de QVT afetam indiretamente a produtividade, ao intervir (1) na comunicação e coordenação no ambiente de trabalho e (2) na motivação e desempenho do trabalhador.



**Figura 4:** Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade  
Fonte: Huse e Cummings (1985, p. 204, *apud* Rodrigues, 2016, p. 109).

### 2.3.9. FERNANDES

Além de sua contribuição a partir da revisão teórica dos constructos teóricos clássicos da QVT, Fernandes, professora na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, também conceituou, por meio dos seus estudos sozinha e em conjunto com outros profissionais - Gutierrez (1987) e Becker (1988) -, Qualidade de Vida no Trabalho e definiu seus pilares para a promoção de um programa de QVT.

Conforme a autora, QVT é “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional,

refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (Fernandes, 1990, *apud* Fernandes, 1996, p. 45-46). Baseado, segundo Pimentel (2003), na:

- 1- Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participações, sugestões, inovações, etc);
- 2- Reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semiautônomos, etc);
- 3- Inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras);
- 4- Melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio-ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais) (PIMENTEL, 2003, p. 36).

### **2.3.10. LIMONGI-FRANÇA**

Para Limongi-França (2003), qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, diante da análise das pessoas e da empresa como um todo (enfoque biopsicossocial).

A autora evidencia três visões adotadas pelas empresas para implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho: (1) o enquadramento legalista – restrito ao cumprimento de regras impostas pela legislação ou por obrigação em situações específicas, tais como exigências feitas por grandes clientes, exigências de programas de certificação de qualidade; (2) o enquadramento paternalista - realizados no intuito de fazer com que o indivíduo se sinta bem em seu ambiente laboral. A preocupação e o objetivo principal, neste sentido, é exclusivamente o indivíduo e não há, necessariamente, uma ligação com as estratégias da organização; (3) a visão estratégica - os programas são percebidos como parte integrante da visão estratégica organizacional, atrelados ao resultado planejado pela organização. Além disso, diante da complexidade dos estudos de Limongi-França, pode-se destacar, também, os aspectos desencadeadores de Qualidade de Vida no Trabalho:

- 1) vínculos e estruturas da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidade e apoio; 2) fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumo mais sofisticados; 3) metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa; 4) pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co - responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais (Pimentel, 2003 p. 38).

### 2.3.11. FERREIRA

Assim como o modelo de Limongi-França (2003), as contribuições de Ferreira (2011) são densas, se considerado, em especial, a quantidade de material teórico sobre a temática produzido. Para fins desta Subseção será utilizado, como referência, Ferreira (2011).

Ferreira (2011), para a construção do seu modelo, incorpora os preceitos de Ergonomia da Atividade, aplicada especificamente à Qualidade de Vida no Trabalho, e a abordagem de uma QVT contra-hegemônica, já elucidada anteriormente. Diante disso, QVT é conceituada a partir da interdependência da visão da organização e dos trabalhadores:

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

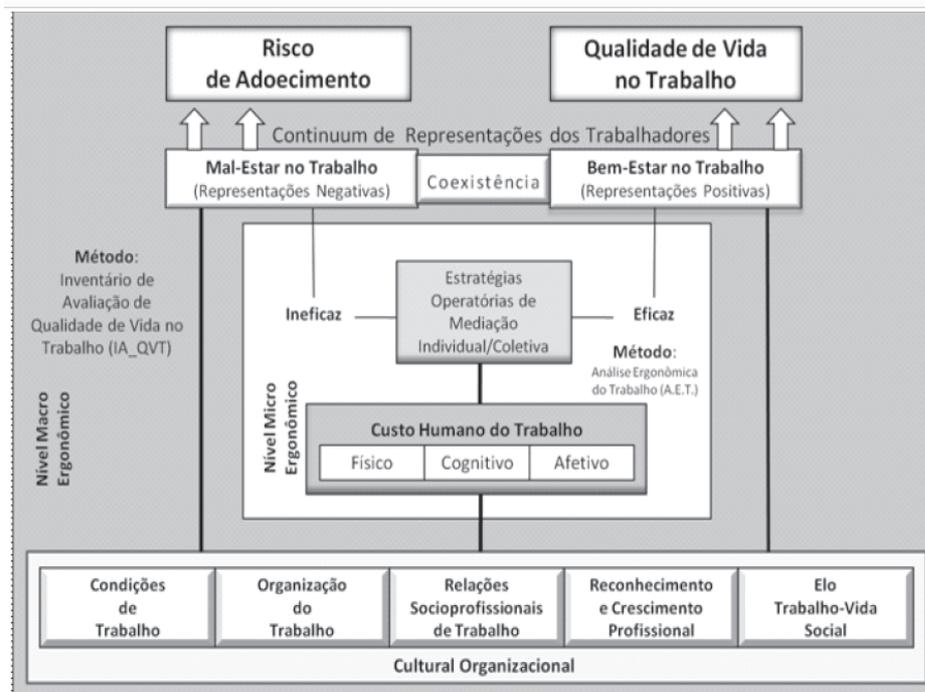
Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento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

Para além desse conceito, a proposição de Ferreira (2011) propõe a esquematização, conforme Figura 5, e a implantação de um PQVT baseado nos passos descritos na Figura 6. Ou seja, de forma sucinta, pode-se dizer que a QVT se expressa sob a forma de emoções positivas (bem-estar) a partir da gestão de fatores geradores destas emoções (condições de trabalho; organização do trabalho; relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional, elo trabalho-vida social) e a garantia de remuneração condizente ao CHT despendido. Esses conceitos e os demais utilizados podem ser definidos como:

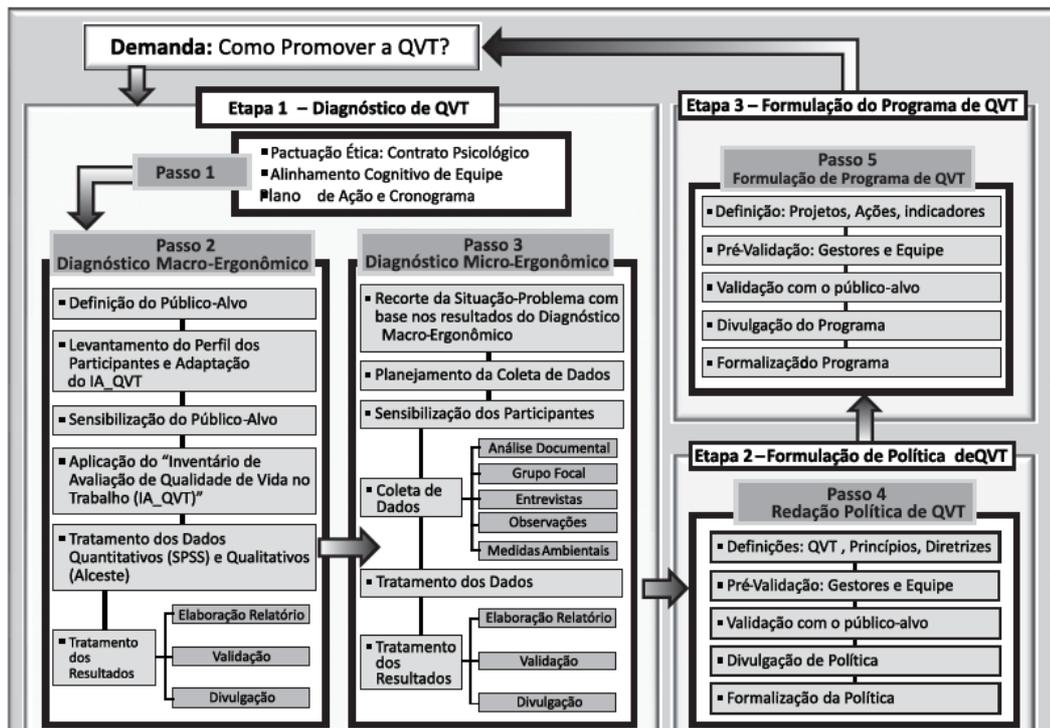
- Ergonomia da Atividade: preceito que considera que para transformar o trabalho, é preciso, antes, conhecê-lo, compreendê-lo com rigor científico (Ferreira, 2011, p. 22);
- Bem-estar: é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia (Ferreira, 2011, p. 179);

- Mal-estar: é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incomodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio (Ferreira, 2011, p. 181);
- Custo Humano do Trabalho: expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física (dispêndios fisiológicos e biomecânicos), cognitiva (dispêndio mental) e afetiva (dispêndio emocional) a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho (Ferreira, 2011, p. 187);
- Condições de trabalho: expressam às condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física (Ferreira, 2011, p. 209);
- Organização do trabalho: expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2011, p. 209);
- Relações socioprofissionais de trabalho: expressam as interações sócio-profissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão) ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2011, p. 209);
- Reconhecimento e crescimento profissional: expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2011, p. 209);
- Elo trabalho-vida social: expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2011, p. 209);

- Cultura organizacional: constitui no “cenário” no qual se inscrevem os fatores. Se expressa pelos elementos linguagem e simbolismo [jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos linguísticos; senso comum]; comportamentos [inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação]; valores organizacionais [respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação]; crenças [personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; hesitação de incertezas; modelo da grande família; gerência autocrática; pai-patrão] e; ritos [entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos] (Ferreira, 2011, p. 186);
- Estratégias operatórias de mediação: expressam os “modos de pensar, sentir e de agir” dos trabalhadores em face das situações vivenciadas. Elas visam responder da melhor forma possível à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho. Assim, elas previnem as vivências de mal-estar e instauram, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho (Ferreira, 2011, p. 186).



**Figura 5:** Modelo descritivo de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho do Prof. Dr. Mário César Ferreira. Fonte: Ferreira (2011, p. 178).



**Figura 6:** Modelo metodológico para implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Prof. Dr. Mário César Ferreira.  
Fonte: Ferreira (2011, p. 202).

Para a garantia eficaz e efetiva de um PQVT, além da atenção aos passos especificados, anteriormente, Ferreira (2011) estabelece alguns requisitos a serem atendidos:

- A Qualidade de Vida no Trabalho: (1) deve ser transversal na estrutura organizacional; (2) ter o envolvimento de todas as unidades administrativas; (3) ser sustentável ao longo do tempo; (4) balizada por um marco jurídico coletivamente pactuado; (5) institucionalizado por uma política ou programa e; (6) orientada para resolução dos fatores que impactam nas vivências de bem-estar no trabalho (as condições, a organização, as relações socioprofissionais de trabalho, o reconhecimento no trabalho e crescimento profissional) (Ferreira, 2011, p. 173-174);
- O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: (1) deve fazer parte do planejamento estratégico da organização; (2) deve ter previsão orçamentária; (3) recursos financeiros definidos e; (4) ter estrutura operacional de suporte ao desenvolvimento dos projetos (Ferreira, 2011, p. 231).

## 2.4. RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Pode-se destacar dos estudos desenvolvidos e da literatura clássica de QVT a busca pela interligação científica com outras variáveis organizacionais, visando definir os ganhos práticos da implementação eficaz de ações de Qualidade de Vida no Trabalho nos mais diversos ambientes de trabalho.

Para Ahrens (2016, *apud* Barbosa, Faria e Dzulinski, 2017, p. 3) a QVT “é uma forma de facilitar e satisfazer o trabalhador, desenvolvendo a ideia que as pessoas quando trabalham no ambiente adequado estarão mais satisfeitas e desenvolverão melhor sua produção”. Limongi-França e Assis (1995) destacam a redução do absenteísmo e dos erros de atendimento a partir da modificação do *layout*, adoção de cadeiras ergonômicas e mudanças nos sistemas de iluminação e ventilação.

Conte (2003), aponta que “a meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa” (Conte, 2003, p. 33). Nascimento (2013) evidencia o retorno financeiro, de produtividade e qualidade, do investimento em QVT.

É visto que a inclusão da QVT dentro das empresas gera inúmeros benefícios, ainda imensuráveis em sua totalidade e os dados estatísticos são aleatórios. Entretanto, sabe-se que a redução de custos com a saúde dos trabalhadores é considerável, apresentando diminuição dos níveis de estresse, menor incidência e prevalência de doenças ocupacionais, e isso ainda, associado ao ganho secundário no aumento de produtividade (Angeluci; Copacheski e Ceislack, 2005, *apud* Alves, 2011, p.15).

Se analisado, especificamente, apenas, os achados encontrados nas pesquisas desenvolvidas dentro da Universidade de Brasília, no âmbito de Graduação (N=87) ou Pós-Graduação *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu* (N=18), verifica-se, conforme Tabela 8, a ratificação do descrito na literatura, com destaque aos ganhos ou relação com o “bem-estar/mal-estar”; “satisfação”; “desempenho”; “motivação”; “integração”; “estresse”; “absenteísmo” e “adoecimento”.

Diante disso, mostra-se necessário estabelecer, minimamente, um conceito para essas variáveis, visando identificar convergência na análise dos discursos proferidos pelos (as) gestores (as) entrevistados (as).

**Tabela 8.** Análise da relação de QVT com outras variáveis organizações, por meio do levantamento das pesquisas desenvolvidas na Universidade de Brasília

QVT/ Variável	Satisfação	Integração	Motivação	Bem-estar/ Mal-estar	Desempenho	Adoecimento	Absenteísmo
Pós-Graduação (N=6) QVT	1. MOTA, Élide Nogueira. Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a satisfação no trabalho: percepção dos colaboradores do TCDF. 2017. 56 f., il. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017. 2. COIMBRA, Marcia Peixoto. A importância de um programa de qualidade de vida para os resultados de uma organização pública federal. 2008. 28 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008. 2. CARVALHEIRA, Juliana Loreto. Estudo de caso: percepção dos colaboradores da Embratur em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho. 2007. 99 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.	1. COIMBRA, Marcia Peixoto. A importância de um programa de qualidade de vida para os resultados de uma organização pública federal. 2008. 28 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008. 2. CARVALHEIRA, Juliana Loreto. Estudo de caso: percepção dos colaboradores da Embratur em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho. 2007. 99 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.	1. SOUSA, Walter Rodrigues de. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): o caso dos servidores da Universidade de Brasília (UnB). 2009. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009. 2. CARVALHEIRA, Juliana Loreto. Estudo de caso: percepção dos colaboradores da Embratur em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho. 2007. 99 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.	1. MIRANDA, Fernanda Freires. Fontes de mal-estar no trabalho e estratégias de mediação no contexto do serviço público: desafios e perspectivas para a qualidade de vida no trabalho. 2010. 87 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010. 2. SOUZA, Giovanni Carluccio de. Fontes de bem-estar no trabalho e estratégias de mediação no contexto do serviço público: desafios e perspectivas para a qualidade de vida no trabalho. 2010. 74 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.	1. SOUSA, Walter Rodrigues de. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): o caso dos servidores da Universidade de Brasília (UnB). 2009. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009. 2. CARVALHEIRA, Juliana Loreto. Estudo de caso: percepção dos colaboradores da Embratur em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho. 2007. 99 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.	1. CARVALHEIRA, Juliana Loreto. Estudo de caso: percepção dos colaboradores da Embratur em relação aos programas de qualidade de vida no trabalho. 2007. 99 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.	

Graduação  
(N=20) QVT

1. BRANDANI, Yuri Barros. Qualidade de vida no trabalho: análise em um órgão do serviço público federal. 2015. 54 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2015. 2. SILVA, Johnny Pereira da. Qualidade de vida no trabalho: diagnóstico em uma agência do Banco do Brasil. 2013. 78 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013. 3. GUEDES, Samantha Araujo de Oliveira Assunção. Satisfação e qualidade de vida no trabalho dos professores de ensino fundamental e médio. 2010. 51 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2010. 4. FRENEDA, Cristiane Helena Botaro. Qualidade de vida e satisfação no trabalho dos funcionários de uma unidade bancária. 2011. 52 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011. 5. JACOB, Sidney Amaral. A satisfação dos funcionários de uma agência bancária em Ouro Preto do Oeste em relação aos indicadores de qualidade de vida no trabalho. 2012. 46 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Ji-Paraná, 2012. 6.

1. OLIVEIRA, Graciela Azevedo. Os males ocasionados pela duração prolongada de gestos motores, sedentarismo dos funcionários do corpo administrativo da prefeitura municipal de Paranatinga-MG. 2015. [44] f. Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura em Educação Física)—Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Primavera do Leste-MT, 2015. 2. BRILHANTE, Sandra Mara Ramos. Ginástica laboral como ferramenta na qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no Serviço Social da Indústria – SESI. 2012. 32 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Rio Branco, 2012.3. Qualidade de vida no trabalho em instituições financeiras e sua influência sobre a motivação para o trabalho. 2012. 47 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Porto Velho, 2012

1. CABRAL, Caio Cesar de Oliveira. Qualidade de vida dos enfermeiros do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência do Distrito Federal (SAMU DF) : um estudo com Whoqol-Bref. 2017. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Enfermagem)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017. 2. CARDEAL, Natasha Carayannis. Percepção dos empregados de uma instituição financeira sobre qualidade de vida no trabalho. 2014. 50 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014. 3. DINIZ, Sandra Menezes. Qualidade de vida no trabalho: a percepção de servidores de duas Agências da Previdência Social/INSS em Brasília (DF). 2013. 80 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.4. GUEDES, Diana Martins. Qualidade de vida no trabalho: a percepção do bem-estar para os

1. SOUZA, Lucas Bráulio de. A qualidade de vida no trabalho de funcionários da iniciativa privada de Brasília-DF. 2009. 54 f. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009. 2. SOUZA, Valdelice Silva de. Qualidade de vida no trabalho (QVT) avaliação do programa de uma empresa de lentes oftálmicas do Polo Industrial de Manaus – PIM. 2012. 50 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Manaus, 2012.

1. OLIVEIRA, Graciela Azevedo. Os males ocasionados pela duração prolongada de gestos motores, sedentarismo dos funcionários do corpo administrativo da prefeitura municipal de Paranatinga-MG. 2015. [44] f. Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura em Educação Física)—Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Primavera do Leste-MT, 2015. 2. GOMES JUNIOR, Valter Pereira. Qualidade de vida: combate ao sedentarismo e estresse dos professores da rede pública de Barretos. 2012. [60] f., il. Monografia (Licenciatura em Educação Física)—Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Barretos-SP, 2012. 3.

SOUZA, Maria Lúcia de Menezes Rodrigues de. A qualidade de vida no trabalho e o absenteísmo. 2015. 58 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública)—Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Brasília, 2015.

SILVA, Raquel Sales da.  
Qualidade de vida na percepção de funcionários da limpeza urbana de município paraense. 2012. [48] f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Palmas, 2012. 7.  
SANTOS, Fábio Alves dos. Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a satisfação no trabalho: percepção de funcionários de uma agência bancária. 2012. 45 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Porto Velho, 2012. 8.  
MELO, Regilene do Amaral. A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco em relação aos indicadores de qualidade de vida no trabalho. 2011. 45 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Rio Branco, 2011.

servidores de um órgão público federal. 2011. 70 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.5.  
SILVA, Andressa Lima da. O impacto da ginástica laboral na saúde e bem estar docente. 2012. xi, 72 f., il. Monografia (Licenciatura em Educação Física)—Universidade de Brasília, Ariquemes-RO, 2012. 6.  
CARDOSO, Davi Pereira Morais. Correlações entre ações de qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional. 2012. 42 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2012. 7.  
SOUSA, Débora de Carvalho. Qualidade de vida no trabalho no setor público: relações entre ações de QVT e bem-estar do trabalhador. 2012. 50 f., il., Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FERRÃO, Suzy Sayonara Renner. A contribuição da ginástica laboral na manutenção da saúde dos professores da Escola Municipal Arnaldo Setti-GO. 2012. 54 f., il. Monografia (Licenciatura em Educação Física)—Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Planaltina-DF, 2012.

---

\*Relação direta entre as variáveis estudadas.

**Tabela 9.** Conceituação das variáveis relacionadas à QVT

Variável	Conceito
Bem-estar	Paschoal e Tamayo (2008) apontam que bem-estar no trabalho é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. O bem-estar no trabalho, deste modo, inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização) (Fogaça, 2015, p. 763).
Mal-estar	Mal-estar no trabalho é a prevalência de emoções negativas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. O mal-estar no trabalho, deste modo, inclui tanto aspectos afetivos quanto cognitivos.
Satisfação	Wanger e Hollenbeck (2009) consideram que a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao mesmo. Existem três componentes acionadores nessa definição de satisfação no trabalho: valores: aquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente, importância dos valores: as pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas a importância que atribuem a esses valores e percepção do grau de satisfação no trabalho: a satisfação está baseada na percepção da situação atual em relação aos valores das pessoas. (Silva e Santos, 2016, p.12-13)
Desempenho	Desempenho, em estudos em comportamento organizacional, remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. Não é todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, mas somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo (Coelho Jr., 2010).
Motivação	Motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998).
Absenteísmo	Absenteísmo é o conjunto das ausências intencionais do trabalhador e de caráter repetitivo excluindo, deste modo, as ausências por férias, por luto, por gravidez, ou por sanções disciplinares (Costa, 1971).
Estresse	O estresse ocupacional pode ser definido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas (Paschoal e Tamayo, 2004).

Nota-se, portanto, que os estudos desenvolvidos evidenciam, a maioria por inferência, que a implementação de PQVT é capaz de aumentar a percepção de satisfação e bem-estar dos indivíduos; aumentar a integração/socialização entre os colaboradores participantes; diminuir a ocorrência de adoecimentos ocupacionais e o nível de stress; afetando, por fim, na melhoria do seu desempenho organizacional e redução das taxas de absenteísmo.

## **2.5. PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Para fins deste trabalho é fundamental apresentar as principais ações de QVT presentes no mercado, já apresentadas na literatura. Verifica-se que os estudos de mapeamento destas ações ainda é limitado. Além disso, no Brasil, conforme Silva e Lima (2007), algumas empresas de grande e médio porte vêm definindo suas ações a partir de programas de empresas norte-americanas.

Nesse sentido, Ferreira (2011), corroborado por Ferreira (2015), ilustra, por meio das Tabelas 10 e 11, os tipos de programas mais frequentes existentes no Brasil, em organizações públicas e privadas, a partir das pesquisas conduzidas pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), da Universidade de Brasília.

Somado as conclusões de Ferreira (2011) e Ferreira (2015), Alves (2011) ratifica a existência de muitas destas ações nas empresas brasileiras apresentando, conforme Tabela 12, os resultados observados da sua implementação.

Falando especificamente do setor público, como ainda é recorrente, como ação de QVT, apenas a realização de exames periódicos de saúde, Ferreira (2011), apresenta uma listagem específica de ações de QVT implementadas em órgão públicos federais, conforme Tabela 13. Além disso, o Ministério da Economia, antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Medida Provisória 870, de 1º de janeiro de 2019), principal órgão norteador da temática, como será expresso na próxima seção, apresentou em 2014, como prática modelo, o Case da Eletrobrás.

Em síntese, o Case demonstra que dentro de dezoito ações de Gestão de Pessoas da Eletrobrás, três são voltadas, especificamente, para a Qualidade de Vida dos seus servidores. Estas são: “Programa de Prevenção e Tratamento à Dependência do Álcool e Outras Drogas” – PRAD; “Programa Qualidade de Vida”; e “Programa Saúde é Vida”.

O “Programa de Prevenção e Tratamento à Dependência do Álcool e Outras Drogas” – PRAD – visa sensibilizar, esclarecer e orientar os empregados e dependentes da empresa sobre o uso abusivo e dependência em drogas. Tendo sido implantado ainda em 1994. Já o

**Tabela 10.** Ações de Qualidade de Vida no Trabalho presentes em organizações brasileiras

Suporte psicológico	Suporte físico-corporal	Terapias corpo-mente
<p>Autoconhecimento; Educação para a saúde emocional; Gerenciamento do estresse; Incidentes críticos (assaltos, sequestros, acidentes); Mapa astral; Meditação; Oficina de relaxamento; Plantão psicológico; Testes psicológicos.</p>	<p>Escola da postura; Fiscal de postura; Blitz postural day, blitz ergonômica (sic); Cinésio laboral; Ginástica corretiva postural; Ginástica laboral (intervalo saudável: aquecimento, compensação e relaxamento); Grupos de caminhada e corrida; Mergulho técnico e recreativo; Montanhismo (mountainlife); Pilates.</p>	<p>Alinhamento energético com pedras quentes; Aromaterapia; Arte-terapia, artes terapêuticas; Auriculoterapia; Cinesioterapia laboral; Dietoterapia; Geocromoterapia; Grupos operativos; Massoterapia, massagens em maca, Quickmassage; Psicoterapia breve; Reflexologia; Spiral Taping (técnica com uso de fitas adesivas); Terapia floral alquímica.</p>
Abordagens “holísticas orientais”	Reeducação nutricional	Atividades culturais e lazer
<p>Acupuntura, aurículo acupuntura; Florais; Massagem ayurvédica; Reike; Shiatsu; Sinastria; Tai Chi Chuan; Yoga e yoga laboral.</p>	<p>Alimentação saudável; Acompanhamento individual para ganho e perda de peso; Controle dos fatores de risco; Orientação nutricional personalizada.</p>	<p>Cinema; Danças de salão e ritmos; Festas; Música (corais, canto coletivo); Passeios; Shows; Teatro; Viagens de integração.</p>

Programas	Suporte em treinamento	Diagnósticos
<p>Programa de antitabagismo;  Programa de apoio psicossocial;  Programa de combate ao sedentarismo;  Programa de reeducação postural global;  Programa de responsabilidade social;  Programa de responsabilidade socioambiental;  Programa de suporte social;  Programa de transição profissional;  Programa de tratamento da dependência química;  Programa Integrado LearningLife (ações educativas, saúde e bem-estar escolar, capacitação de educadores e funcionários);  Programas de voluntariado empresarial.</p>	<p>Coaching de saúde e estilo de vida, elaboração dos “guias pessoais de saúde”;  Palestras educativas;  Palestras (motivacionais, conscientização, orçamento familiar);  Planejamento financeiro pessoal na empresa;  Treinamentos psicoeducativos.</p>	<p>Avaliação do estado de saúde, Personal Health;  Avaliação e acompanhamento individual (ganho e perda de peso);  Avaliação física;  Avaliação postural;  Mapeamento de necessidades;  Mapeamento do perfil de risco e estilo de vida do funcionário e dependentes;  Screenings biométricos;  Teste de vulnerabilidade cardíaca.</p>
<b>Suporte corporativo</b>		
<p>Academias corporativas;  Call Center de saúde (ativo e receptivo);  Clubes de caminhada;  Coordenação de fitness corporativo;  Implantação e gerenciamento de salas anti-stress;  Monitoramento do absenteísmo;  Oficina de esportes;  Personal Health;  Visitas de benchmarking nacionais e internacionais.</p>		

**Tabela 11.** Ratificação das ações de Qualidade de Vida no Trabalho mais frequente em organizações brasileiras

Tipos de ações	Exemplos de práticas de QVT
Suporte psicológico	(1) Autoconhecimento; (2) Meditação; (3) Gerenciamento do estresse; (4) Mapa astral.
Suporte físico-corporal	(1) Fiscal de postura; (2) Blitz ergonômica; (3) Ginástica laboral; (4) Grupos de caminhada e corrida.
Terapias corpo-mente	(1) Cinesioterapia laboral; (2) Aromaterapia; (3) Geocromoterapia; (4) Terapia floral alquímica.
Abordagens “holísticas orientais”	(1) Massagem Ayurvédica; (2) Shiatsu; (3) Tai Chi Chuan; (4) Yoga Laboral.
Reeducação nutricional	(1) Alimentação saudável; (2) Acompanhamento individual para ganho e perda de peso; (3) Controle dos fatores de risco; (4) Orientação nutricional personalizada.
Atividades culturais e lazer	(1) Corais; (2) Festas; (3) Danças de salão e ritmos; (4) Passeios.
Programas	(1) Programa de antitabagismo; (2) Programa de combate ao sedentarismo; (3) Programa de tratamento da dependência química; (4) Programas de voluntariado empresarial.
Suporte em treinamento	(1) Coaching de saúde e estilo de vida; (2) Palestras motivacionais; (3) Planejamento financeiro pessoal; (4) Treinamentos psicoeducativos.
Diagnósticos	(1) Avaliação de ganho e perda de peso; (2) Avaliação física; (3) Mapeamento do estilo de vida; (4) Screenings biométricos.
Suporte corporativo	(1) Call Center de saúde; (2) Fitness Corporativo; (3) Salas anti-stress; (4) Monitoramento do absentéismo.

**Tabela 12.** Ações de Qualidade de Vida no Trabalho mapeadas e respectivos benefícios

Ações/Programas	Principais resultados observados
Exercícios físicos	Aumenta a disposição e satisfação dos trabalhadores, aumenta a tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho, redução dos gastos médicos.
Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento da produtividade.
Ergonomia	Aumento do desempenho nas atividades, redução dos acidentes de trabalho.
Ginástica Laboral	Prevenção e reabilitação de doenças ocupacionais, prevenção de acidentes de trabalho, melhor integração entre os trabalhadores, diminuição do absenteísmo, aumento da produtividade.
Benefícios	Motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade.
Avaliação de desempenho	Aumento do desempenho do trabalhador, aumento da produtividade, aumento da satisfação profissional.
Higiene e segurança do trabalho	Gera um ambiente mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, diminuição do absenteísmo e rotatividade, aumento da produtividade.
Estudo de cargos e salários	Mantêm seus recursos humanos, aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos, aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores, aumento da produtividade.
Controle de álcool e drogas	Redução de riscos, melhora na segurança operacional e da saúde dos trabalhadores, melhora na autoestima, diminuição dos acidentes de trabalho e absenteísmo.
Preparação para aposentadoria	Motivação, satisfação profissional, aumento da autoestima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.
Orientações nutricionais	Diminuição da obesidade, mudança no comportamento de risco, aumento do desempenho e disposição, aumento da produtividade.
Terapias alternativas	Aumento da tolerância ao estresse, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da produtividade.
Musicoterapia	Aumento da autoestima, aumento do desempenho profissional, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da tolerância ao estresse, prevenção de doenças.
Antitabagismo	Aumento da autoestima, aumento do desempenho e disposição, prevenção de doenças.

Fonte: Alves (2011, p. 67).

**Tabela 13.** Ações de Qualidade de Vida no Trabalho em Órgãos Públicos Federais brasileiros

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

Fonte: Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 323, apud Ferreira, 2011, p. 99-100).

“Programa Qualidade de Vida”, visa definir perfis físicos ideais por função e trabalhar o condicionamento físico dos servidores. Por fim, o “Programa Saúde é Vida” baseia-se na realização de campanhas educativas, tais como, “Campanha Outubro Rosa”, “Campanha Mundial de Combate a AIDS”, “Campanha de Prevenção às DST” e “Campanha de Prevenção de Acidentes de Trânsito”.

Nenhum desses programas, fora seus objetivos básicos, são definidos no GT Encarreamento (2014, p. 37-48). Apesar disso, estes levam em consideração, para aferição dos resultados, os indicadores: índice doenças ocupacionais; índice de avaliações biopsicossocial pelo Programa de Qualidade de Vida; evolução dos gastos com plano de saúde; nº de participações em eventos educativos; índice de absenteísmo por doença; índice de satisfação dos empregados; taxa de frequência e taxa de gravidade de acidentes de empregados e terceirizados; e índice de realização dos exames periódicos e de empregados considerados Aptos.

## **2.6. NORMATIZAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Diante da pluralidade de ações de Qualidade de Vida no Trabalho, ilustradas na seção anterior, disponíveis e já mapeadas no mercado, nota-se que a definição, por meio de uma normatização, para um setor ou atividade da economia, poderia auxiliar no planejamento,

garantia de transparência no processo e, possivelmente, colaborar para a continuidade de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, por exemplo.

Dentro da administração pública federal verifica-se que não existe uma normatização única para a elaboração e implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Contudo, há diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, definidas pela Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013, publicada no Diário Oficial da União (DOU), na seção I, página 77, em 27 de março de 2013, pela antiga Secretária de Gestão Pública, do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, atual Ministério da Economia, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, no estabelecimento de suas ações.

Ou seja, cada órgão ou entidade pública é responsável por meio do estabelecimento de Portaria Normativa, publicada no Diário Oficial da União, definir suas práticas de gestão voltadas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, desde que esteja em consonância com a Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013. Perante sua importância, portanto, esta seção fará uma análise destas diretrizes gerais, disposta na íntegra, na seção Anexo.

É fundamental para o desenvolvimento de qualquer PQVT que exista uma definição norteadora de QVT. Por isso, apesar de não especificar um programa, a Portaria define por meio do artigo 4º e seu Parágrafo Único, o que seria as ações esperadas, os objetivos (artigo 6º), os princípios (artigo 7º) e, por meio do artigo 11º, os temas a serem priorizados para o desenvolvimento das ações.

Art. 4º As ações de promoção da saúde têm como finalidade a melhoria dos ambientes, da organização e do processo de trabalho, de modo a ampliar a conscientização, a responsabilidade e a autonomia dos servidores, em consonância com os esforços governamentais de construção de uma cultura de valorização da saúde para redução da morbimortalidade, por meio de hábitos saudáveis de vida e de trabalho.

Parágrafo único. As ações abrangem as mudanças na organização e no ambiente de trabalho, com foco na prevenção dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho e na educação em saúde para a adoção de práticas que melhorem as condições e a qualidade de vida no trabalho (BRASIL, 2013, p.1).

Nota-se que dentro dos órgãos públicos federais, as ações de QVT devem estar centradas na melhoria das condições de trabalho e suporte organizacional visando garantir a redução da morbimortalidade, acidentes e doenças ocupacionais. Priorizando *in verbis*:

- I - alimentação saudável;
- II - cuidado integral em saúde;
- III - desenvolvimento de habilidades sociais e do trabalho;
- IV - envelhecimento ativo, educação e preparação para a aposentadoria;
- V - gestão integrada de doenças crônicas e fatores de risco;
- VI - mediação de conflitos;
- VII - prática corporal e atividade física;

VIII - prevenção da violência e estímulo à cultura da paz;

IX - prevenção e controle do tabagismo;

X - redução da morbidade em decorrência do uso abusivo de álcool e outras drogas;

XI - valorização da diversidade humana;

XII - prevenção de acidentes de trabalho; e

XIII - intervenção nos ambientes e processos de trabalho com vistas à prevenção de doenças, agravos e acidentes ocupacionais (BRASIL, 2013, p.4).

Além disso, ratificando a informação dita anteriormente, o documento define, com o artigo 2º, da seção 1, a descentralização e a transversalidade esperada da formulação das ações e projetos. Deixando claro, portanto, a liberdade de cada órgão público em definir suas ações prioritárias.

Art. 2º. As diretrizes destinam-se a subsidiar políticas e projetos de promoção da saúde e de qualidade de vida no trabalho, a serem implantados de forma descentralizada e transversal, por meio das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança no trabalho, e que contemplem a gestão participativa (BRASIL, 2013, p.1).

Recentemente, indo ao encontro da Portaria Normativa nº 03, e complementando a, a antiga Secretária de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público, também do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável pela definição, aprovação e divulgação de portarias e atos normativos desta temática, instituiu, por meio da Portaria Normativa nº 07, de 26 de outubro de 2016 (DOU 27/10/2016), as diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho, a serem adotadas como referência na elaboração de projetos nos órgãos e entidades integrantes do sistema de pessoal civil da administração federal – SIPEC.

Estes documentos evidenciam que a administração pública federal, respeitando as especificidades de cada órgão público, para garantir a execução, equidade e transparência das ações de QVT, estabelece, expressamente, somente, diretrizes a serem seguidas, desmistificando o “engessamento” dos projetos do setor público. Estas diretrizes, com o tempo, estão, por meio de outros atos normativos, sendo complementados, visando garantir a unicidade e precavendo dubiedade na interpretação.

## **2.7. SÍNTESE DO CAPÍTULO**

O Capítulo intitulado “referencial teórico” visou apresentar os principais achados teóricos da temática em estudo. Destacando a evolução conceitual e os estudos referentes à Qualidade de Vida no Trabalho condicionado aos marcos políticos/econômicos mundiais, a partir, principalmente, dos anos 1950. No Brasil, os estudos principais são datados a partir dos

anos 1990.

Posteriormente, foram apresentados alguns conceitos presentes nos artigos científicos analisados. Demonstrando a ausência de um conceito único, mas evidenciando consenso no caráter de humanização das práticas de QVT. Para fins de realização desta monografia, programas de qualidade de vida dizem respeito a um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico (análise biopsicossocial do indivíduo) e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando mitigar condições estressoras do trabalho e garantir a prevalência de emoções positivas no indivíduo”. Assim, como, eficácia dos programas de qualidade de vida corresponde ao “desenvolvimento de práticas de qualidade de vida no trabalho que cumpram o objetivo estratégico estabelecido – mitigar condições estressoras do trabalho e garantir a prevalência de emoções positivas no indivíduo”.

Em seguida, destacaram-se os modelos clássicos de QVT. Estes visam definir condicionantes da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho ao longo dos estudos. Com destaque ao modelo de Walton (1973) e Ferreira (2011), que, respectivamente, são os mais aplicados nos estudos científicos e nos contextos organizacionais da atualidade.

Adiante, evidenciou-se a relação da variável em estudo com outras variáveis organizacionais, a partir do elucidado na literatura da temática. Destaca-se, desempenho, bem-estar, mal-estar, satisfação, motivação, adoecimento e absenteísmo.

Em seguida, foram apresentadas ações de Qualidade de Vida no Trabalho mapeadas no contexto de organizações públicas e privadas nos últimos anos. Destaca-se a prevalência de ações do tipo hegemônicas, que consistem na proposição de soluções paliativas, de caráter compensatório, para fatores estressores oriundos ao trabalho.

Por fim, analisou-se a normatização (Portarias) do Ministério da Economia, antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que definem diretrizes para a condução de PQVTs na Administração Pública Federal e o case de sucesso divulgado pelo mesmo no sítio institucional do órgão.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste Capítulo do trabalho serão apresentados os principais aspectos metodológicos empregados para a realização da pesquisa. O Capítulo será dividido nas Seções: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização das organizações, população e amostra objetos do estudo; definição dos instrumentos de pesquisa utilizados; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

#### **3.1. TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA**

Segundo Hair, Barbin, Money e Samouel (2005), o tipo de pesquisa pode ser definido em relação a seus fins e a seus meios. Dessa forma, este estudo foi enquadrado como descritivo. Isso porque o estudo partiu, inicialmente, de um processo de sondagem, com vista a entender o fenômeno. Este se seguiu buscando a identificação, registro e análise da percepção dos participantes com relação ao fenômeno e seu processo.

O horizonte temporal do estudo foi transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único período de tempo (Zanella, 2009). Quanto aos meios utilizados para o cumprimento dos objetivos, a pesquisa define-se como uma pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2003), consiste em conseguir informações acerca de um problema, onde se pode ainda descobrir novos fenômenos relacionados a eles.

A coleta de dados foi feita presencialmente, com prevalência de dados primários, a partir da condução de entrevistas semiestruturadas com gestores com algum envolvimento com a promoção das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho do órgão de lotação. Essas entrevistas, com gestores de primeiro nível, em suma maioria, possibilita conhecimento aprofundado sobre os PQVTs empregados desde a fase de planejamento até a fase de análise de resultados e novo planejamento. Além disso, fez-se necessária uma análise de conteúdo categorial, *a priori*, seguindo a revisão da literatura, e *a posteriori*, a partir dos argumentos apresentados por cada entrevistado relativo às barreiras encontradas na implementação e gestão dos programas de qualidade de vida nos órgãos pesquisados; e análise documental dos documentos disponibilizados pelos participantes e dos sítios institucionais das organizações.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES, POPULAÇÃO E AMOSTRA OBJETO DO ESTUDO

Visando manter o sigilo a identidade dos órgãos e dos servidores participantes da pesquisa, pode-se caracterizar a amostra participante composta por quatro servidores efetivos lotados nas seções de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e/ou Saúde do Servidor da Administração Pública Federal, tanto da Administração Direta, quanto Indireta, de quatro organizações públicas.

Ainda com base nessa premissa, ressalta-se que trechos das entrevistas, que caracterizem ou empreguem o nome da Instituição, serão suprimidos. O sigilo não foi uma solicitação dos participantes, contudo, uma definição da autora deste estudo, visando garantir a integridade e amplitude do trabalho. Contudo, o contexto geral dessas organizações pode ser visualizado conforme Tabela 14.

**Tabela 14.** Contextualização das organizações participantes do estudo

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Pertencente a Administração Indireta do Governo Federal do Brasil, vinculada ao Ministério da Educação	Pertencente a Administração Direta do Governo Federal do Brasil	Pertencente a Administração Indireta do Governo Federal do Brasil, vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	Pertencente a Administração Direta do Governo Federal do Brasil
Proximidade com a pesquisa, inovação e formação de profissionais	Capacidade de influência com Instituições semelhantes	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho consolidado desde 2015	Capacidade de influência com Instituições semelhantes
Vínculo com Mário César Ferreira	Quadro funcional maioritário com previsão de aposentadoria para os próximos 5 anos	Empresa de fomento a pesquisa científica e atuação na formação de pesquisadores	Proximidade com a pesquisa e a inovação
Relações interpessoais e condições laborais estressoras	Atuação em nível federal (Estados, Municípios e Distrito Federal)		Atuação em nível federal (Estados, Municípios e Distrito Federal)

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3.3. CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A pesquisa foi realizada com entrevistas semiestruturadas, dando ao estudo cunho inteiramente qualitativo. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (Goldenberg, 1997, p. 34).

A partir da utilização de um instrumento de pesquisa construído para fins do estudo, com base na literatura, composto por itens referentes à “caracterização dos entrevistados”; “definição das ações implementadas ou pretendidas na área de Qualidade de Vida no Trabalho”; “resultados almejados e obtidos” e; as “barreiras de implementação de PQVTs”. Este visava permitir uma maior interação entre a pesquisadora e cada entrevistado, tendo sua ordem e priorização definida no momento do contato.

Ressalta-se que visando atender todas as especificidades das organizações, o instrumento é composto por três roteiros de entrevistas [o primeiro, para órgãos que tenham ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) implementadas; o segundo, para órgãos que nunca implementaram nenhuma prática de QVT; e o último, para órgãos que implementaram, em um dado momento, porém, atualmente, não existem mais ações].

### **3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados foi antecedida por uma análise prévia das informações disponibilizadas nos sites institucionais dos órgãos (regimento interno; portarias específicas; folders ilustrativos e itens de marketing) e o envio de solicitações de acesso, ao endereço de e-mail corporativo e telefone para contato dos responsáveis pelo setor de interesse da pesquisa, no Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) e nas Ouvidorias das Instituições.

As entrevistas foram conduzidas durante os meses de abril e maio de dois mil e dezenove, ante a tratativas por e-mail, de acordo com a disponibilidade dos participantes, no endereço físico das organizações, com duração média de trinta minutos.

Os dados de análise foram levantados a partir de transcrição dessas entrevistas. E sua análise consistiu na análise de conteúdo baseado no método temático categorial. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste em etapas sistemáticas e objetivas feitas para descrever o conteúdo das informações.

A análise temática-categorial é o tipo de análise de dados que consiste em descrever o conteúdo das informações obtidas por meio do desmembramento dos instrumentos qualitativos de coleta e reagrupando em categorias temáticas, agrupadas analogamente. A preferência por esse procedimento de análise se respalda no fato de que é uma boa opção no momento de estudo de diferentes valores, opiniões e atitudes, através de dados qualitativos. (FOSSÁ; SILVA, 2013, *apud* Bardin, 2009). As categorias definidas e os trechos dos discursos das entrevistas serão apresentados no próximo Capítulo deste estudo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo serão descritos os resultados obtidos da condução das entrevistas realizadas e análise dos documentos disponibilizados (via site institucional ou pelos próprios gestores), analisando-os face ao referencial teórico apresentado no Capítulo 2, deste trabalho, e informações extras pertinentes.

Para fins de análise e adequação ao objetivo geral da pesquisa, este Capítulo será dividido em três Subseções, sendo, respectivamente, “diagnóstico da efetividade das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho”; “síntese das características/aspectos dos Programas de Qualidade de Vida pesquisados” e “sugestões, a partir dos achados empíricos, a novas diretrizes de ação”.

Vale destacar que serão explicitados trechos com as respostas dos (as) entrevistados (as), imediatamente, à pergunta formulada e/ou que contemplem, indiretamente, aquilo que procurava ser respondido, ao longo da conversa. Buscando, ao máximo, manter coerência na representação fidedigna da realidade vivenciada.

### 4.1. DIAGNÓSTICO DA EFETIVIDADE DAS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O primeiro item a ser evidenciado refere-se à percepção dos (as) entrevistados (as) com relação à “conceituação de QVT” utilizada no órgão de lotação. Tendo em vista, conforme o modelo de Nadler e Lawler (1983), a necessidade de definição “do que é”, “quais resultados esta pode proporcionar”, “quais os benefícios” e “quais as condições para que esta produza os resultados desejados”, para a condução adequada de um PQVT.

O que a gente entende como qualidade de vida, acho que é isso, **você estar bem no seu ambiente de trabalho, se sentir bem em estar ali**, que a gente passa a maioria do tempo aqui, 40 horas, praticamente, então, a gente, o servidor fica mais aqui do que na própria casa, por exemplo, com a própria família. Então é [...] **melhorar as relações no ambiente de trabalho; diminuir o índice de violências no trabalho**, como, assédio moral (trecho suprimido pela caracterização ao órgão). O que a gente tenta é intervir como intervenção nessas crises iniciais para que esse **ambiente melhore, para que o servidor fique bem**. A gente atua, ajuda, também, nessa própria questão da **avaliação de desempenho do servidor; avaliação de estágio probatório; remoção**, que tem muito, a gente recebe muito, por exemplo, nessas queixas, “quando eu não estou bem, eu não estou bem no trabalho, eu penso em sair”. Existe muito essas questões da remoção, também. Então [...] a gente tenta fazer uma ponte, entre atender o servidor; tentar **entender melhor a demanda dele, naquele setor de trabalho; dar suporte; conversar com a chefia; até o processo de remoção**, é possível, às vezes, é até necessário que o servidor se afaste em alguns momentos mesmo, mas [...] **é você estar bem naquele ambiente; estar bem no seu ambiente de trabalho; conviver bem com as pessoas que estão ali; ter uma boa**

**relação com sua chefia; realizar bem seu trabalho; realizar com prazer.** É muito cíclico. Não dá para ser feliz o tempo inteiro. **(Trecho suprimido pela caracterização ao órgão).** Então se manter [...] de muitas outras formas, a gente orienta o servidor a buscar outros recursos que não sejam apenas no trabalho; a cuidar de outras coisas, que não só o trabalho; atividade física; mental; lazer [...]. Que lá fora ele consiga fazer coisas que o ajude a se desprender um pouco das questões relacionadas ao trabalho. Que o trabalho não absorva essa “vida” dele. Que ele possa buscar outros recursos, pilares, que reflitam também no **bem-estar** dele no trabalho. Então é algo complexo de se conceituar, qualidade de vida, mas, no trabalho, o que a gente almeja é isso: **fazer com que ele se sinta bem aqui na (utilização do nome do órgão); exerça as atividades dele com prazer; ele tem um chefe que não é omisso.** A gente escuta muito nas oficinas de habilidades sociais. “O chefe omisso também é ruim”. Que não omisso, mas que ele consiga liderar bem aquela equipe, de forma democrática, de forma não abusiva. Então, acho que isso reflete no bem-estar do servidor. [ENTREVISTA 1]

Na minha forma de pensar, Qualidade de Vida, **engloba várias fatores, saúde física, mental e emocional.** Porque a gente precisa ter um equilíbrio emocional para poder lidar com todas as adversidades que a vida tem nos proporcionado. Então, a gente precisa trabalhar isso nas pessoas. As pessoas terem esse equilíbrio, jogar fora aquilo que não vai contribuir, para mim. Abstrair aquilo que vai me **fazer mal;** buscar coisas boas que vão trazer o meu **bem-estar.** E engloba, **saúde física, mental, espiritual.** [ENTREVISTA 2]

Eu desenvolvi um plano de ação para Qualidade de Vida, focado na **interação harmônica entre o bem-estar do servidor, a eficiência e o ambiente organizacional.** [ENTREVISTA 2]

É um preceito de gestão organizacional humanizado - isso é muito forte para nós - que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas direcionadas ao reconhecimento no trabalho, valorização pessoal e crescimento profissional, associadas às condições adequadas, acessíveis e inclusivas de trabalho, às relações socioprofissionais harmoniosas, ao suporte organizacional, ao sentimento de utilidade social e que contribuem para a promoção do bem-estar coletivo e o alcance da missão organizacional do **(utilização do nome do órgão).** [ENTREVISTA 3]

Eu sou muito identificada com essa linha da [...], que a QVT perpassa pela aquelas cinco dimensões - a **dimensão do reconhecimento, do clima de trabalho, das oportunidades [...]** - **é você se sentir bem no ambiente de trabalho.** Para mim é isso. E como área que trabalha com essa temática, **entender, o que está fazendo com que o clima não esteja bom; e procurar atuar em cima dessas causas.** E não ficar só fazendo ações que remediem. [ENTREVISTA 4]

Então assim [...] a gente está meio na vanguarda, mas a gente entende, não quer aqui, que a QVT, sejam aquelas ações que o Prof. Mário César chama de Ofurô Corporativo, né. Então a gente quer **oferecer para o servidor capacitações que levem ele a procura de um autodesenvolvimento** - se ele está deprimido no trabalho, procurar entender qual o fator que está desencadeando isso: é algo relacionado ao trabalho, de casa? Então a partir do autoconhecimento a gente consegue promover alguma mudança. [ENTREVISTA 4]

Observa-se, em todas as Instituições, um alinhamento com o descrito no referencial teórico França (1997); Frossard (2009); e Bergeron (1982). Com destaque para relação com o “bem-estar” e “fatores críticos ligados ao trabalho”, como por exemplo, relações com a chefia, clima organizacional e reconhecimento. Destaque-se que há, no órgão de trabalho do

(a) entrevistado (a) 4, um conceito formalizado para Qualidade de Vida no Trabalho, integrado a política e programa de QVT instituído. Nos demais órgãos, isto não ocorre.

Como ficam evidentes, em trechos subsequentes, todas as organizações seguem, em certa medida, até por uma questão de preferência, o Modelo Teórico definido por Ferreira (2011). Mesmo que na prática ele ainda não seja seguido, por questões que também serão discutidas, há um conhecimento e citações recorrentes em todas as entrevistas a essa metodologia.

O segundo item de análise são “as motivações” que desencadearam o interesse dos gestores na implementação de PQVTs nos órgãos e/ou dos servidores em procurar os serviços oferecidos. Ainda seguindo o que é descrito por Nadler e Lawler (1983) e a ordem sequencial do acrônimo de gestão 5W2H.

Servidores buscam com o objetivo de **melhorar as relações interpessoais no trabalho**. [ENTREVISTA 1]

Onde o servidor, por exemplo, **não está bem no trabalho, está sofrendo com algum problema psíquico, sofreu alguma violência no trabalho**, ele nos procura. Esse acompanhamento funcional, a gente avalia a demanda dele e se for necessário algum tipo de trabalho conjunto com outras áreas aqui, nos encaminhamos, na área de medicina do trabalho, saúde ocupacional. Ou buscando essa **relação com o gestor, saber o que está acontecendo, como pode melhorar o ambiente de trabalho daquele servidor**. [ENTREVISTA 1]

Porque nós estamos com seis pessoas, três pela manhã, e, três, à tarde, e os nossos servidores aqui tinham **dificuldade de mobilidade, tipo, teclar, ou agachar**. Isso me incomodava. Quando eu abria essa porta eu via muita gente andando, assim, meio curvado. [ENTREVISTA 2]

Isso vai melhorar o **absenteísmo; vai ajudar os planos de saúde, a não ter tanto custo; o servidor vai estar muito mais motivado; vai dar resultados eficazes**. [ENTREVISTA 2]

[...] o eixo da Preparação para Aposentadoria, que já uma determinação do Ministério do Planejamento, preparar os nossos servidores, até porque **(Trecho suprimido pela caracterização ao órgão)**. Então, **nós temos 57% de servidores, ou mais, que já estão prestes a aposentar**. [ENTREVISTA 2]

[...] teve uma época, que além das questões de adoecimento grave, que estavam acontecendo no **(utilização do nome do órgão)**, houve alguns **casos de suicídio**. E aí o pessoal da área de gestão de pessoas ficou muito preocupado com isso. [ENTREVISTA 3]

Verifica-se que todos os trechos estão alinhados, também, com a literatura científica da temática, destacando a questão do “adoecimento”, “motivação”, e questões geradoras de insatisfação no trabalho, como, a “relação com superiores ou pares”. Indo ao encontro com Alves (2011), Barbosa, Faria e Dzulinski (2017), Conte (2003) e aos estudos da Universidade de Brasília.

O terceiro item diz respeito à “função/setor/departamento/diretoria responsável pela condução das ações de QVT”. Destaca-se que “nem sempre as ações de QVT são desenvolvidas somente por este departamento” (Oliveira e Limongi-França, 2005, p. 9).

Existe essa **Coordenadoria** de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida que é vinculada à **Diretoria** de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida. [ENTREVISTA 1]

Então aqui nós temos **psicólogos, assistentes sociais e nutricionistas**. [ENTREVISTA 1]

E com relação, também, voltado para esse eixo, uma das coisas que também me incomodava, é que nós temos uma sala lá em baixo, e essa sala não tinha, ela já foi bem atuante, e por essas mudanças de gestão e tal, a gente [...]. Veio um servidor para trabalhar aqui comigo, o (**utilização do nome do servidor**), e ele tinha algumas restrições aqui e eu perguntei o que ele fazia, “o que você faz de bom”, “que você veio trabalhar comigo e eu preciso saber, o que você faz de bom”. E ele falou que era professor de muay-thai. E eu falei “então elabora um projeto”. Hoje, o muay-thai está bombando no (**utilização do nome do órgão**). Nós temos uma turma, que é terça e quinta; e a noite. Mas como ele é **servidor da Qualidade de Vida**, a questão da carga horária estava meio confusa, então, para evitar problemas, nos colocamos o horário de terça e quinta, começando 12 às 14h. Praticamente, três turmas. Então quem puder ficar 30 minutos fica, quem puder ficar 1h ou 1:30. E outro, para incentivar as pessoas, foi o Funcional, com Alongamento, e com Zumba, “Ritmos”. Então, eu fiz uma **parceria com a GEAP**. E nós temos uma professora, que até vai sair, mas eles estão mandando outra, bombou. Ontem eles vinheram aqui chorar, porque a professora vai embora. Mas vem uma outra pessoa. [ENTREVISTA 3]

Ai eu preparei todo um programa: “motive-se”; “prepare-se, para uma aposentadoria saudável”. Era tipo, só sinalizar. Ai foi um dia inteiro, eu trouxe **várias pessoas**, falando sobre redes sociais, sobre [...], uma **agência de turismo** [...]. Porque muitos, até juntou o dinheiro, fez uma poupança, mas tem medo de viajar, tem medo de passar mal em outro lugar, em outro estado, ou em outro país. Então, a gente trouxe uma agência; trouxe uma especialista, uma **gerontóloga**, para falar sobre a saúde mesmo, os órgãos, o que envelhece, para fazer esse contraponto; trouxe **aula de zumba**; nesse dia, eu consegui patrocínio, com máscara; e os **meus meninos da laboral**; convidei **uma pessoa para falar sobre rede sociais**, “o que é fake”, “como divulgar”, “como a pessoa está neste mundo digital” ai. [ENTREVISTA 3]

As ações que a gente faz, por exemplo, as ações com esse viés mais de oficinas, é por meio de **estagiários**, com a **supervisão de um educador físico**. Mas os projetos, por exemplo, processo seletivo interno, a gente não tem uma rubrica específica, a gente conta com os **servidores** que trabalham para a implementação desses projetos. [ENTREVISTA 3]

E daí, desse grupo, nós trabalhamos, 2016, inteiro, na elaboração deste portfólio, e, no início de 2017, foi nomeado um **Comitê Gestor** dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho. [ENTREVISTA 3]

A gente tem uma estrutura um pouco diferente aqui né, porque a minha área é a área de Desenvolvimento de Pessoas. Essa área, antigamente, ficava dentro da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, onde tem também o Serviço Médico e a Divisão de Benefícios. Há alguns anos, quatro anos para cá, essa **coordenação** saiu da CGGP e veio para uma outra **diretoria**, que é mais estratégica. Gestão Estratégica de Pessoas. [ENTREVISTA 4]

Então eles promovem ações, por exemplo, Ginástica Laboral, lá tem os **estagiários** - que passam nas áreas para fazer a Ginástica Laboral [...]. [ENTREVISTA 4]

[...] que a gente consiga **rodar sozinhos**. [ENTREVISTA 4]

Diante dos trechos em análise nota-se que em cada órgão existe uma especificidade quanto à execução das práticas. Com prevalência para a atuação de servidores públicos lotados em Coordenadorias, não especificamente de QVT, e estagiários, vinculados a uma Diretoria de Gestão de Pessoas.

No órgão do (a) entrevistado (a) 1, existe uma Diretoria e Coordenadoria de QVT, vinculada, por fim, a uma Diretoria de Gestão de Pessoas. Todas as ações são executadas por servidores e, em casos específicos, para ações específicas, por profissionais parceiros ou contratados, com preferência para servidores do próprio órgão, que executam outras funções na Instituição. No órgão do (a) entrevistado (a) 2, as ações são desenvolvidas por servidores; às vezes, também, executadas por servidores, em casos específicos; mas prevalece a atuação de profissionais da área de educação física e a atuação de parceiros (GEAP, palestras de convidados, e outros). Há uma seção de QVT vinculada a uma Diretoria de Promoção à Saúde do Servidor.

Já no órgão do (a) entrevistado (a) 3, as ações são planejadas e executadas por servidores e estagiários. Há uma Coordenação de QVT, vinculada a uma Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. Além disso, destaca-se, nesta Instituição, a existência de um Comitê, composto por servidores, responsável, exclusivamente, para promoção da QVT. E, por fim, no órgão do (a) entrevistado (a) 4, os serviços também seguem o padrão já identificado nas organizações em análise já descritas: executados e desenvolvidos por servidores e estagiários. Deste órgão destaca-se a existência de duas coordenações para a promoção da saúde do servidor: uma responsável por questões ligadas a saúde física e, outra, especificamente, para as ações ditas, contra-hegemônicas, por Ferreira (2011). Além disso, este último, tem uma ligação direta com uma diretoria estratégica da Instituição. Indo ao encontro a importância dada a esta questão, por Alves (2011): “é fundamental para implementação das ações e programas de QVT a serem implantados” (Alves, 2011, p.17).

O quarto item refere-se ao “processo de implementação de PQVT”. Buscando ainda responder efetivamente o objetivo específico número dois estabelecido - descrever os aspectos e características dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de quatro organizações públicas brasileiras.

Não fazemos uma avaliação de necessidade, vamos assim dizer, uma pesquisa, que você aplica questionário. No início, nós fizemos isso, para montar, por exemplo, a gente fez algumas pesquisas, por exemplo, qualidade de vida no trabalho, com a ajuda até do Prof. Mario Cesar, foi feito algumas pesquisas. Mas está muito alinhado às competências do servidor, o que ele sabe fazer, o que ele tem interesse em implantar e as demandas que vem. [ENTREVISTA 1]

Eu elaboro o projeto e vou para as instâncias superiores. Eu apresento; eu defendo o projeto. Com argumentos, dados; e aí a pessoa compra ou não; modifica ou não; altera ou não; e ela leva para a instância maior. [ENTREVISTA 2]

Nota-se que, com exceção do órgão 4, que já possui um processo institucionalizado de implementação de ações de QVT, após a condução de estudos desenvolvidos a partir de 2015, em parceria com a Universidade de Brasília, as demais Instituições definem seus processos de trabalho a partir da percepção do gestor da área ou demanda superior ou uma determinação normativa. No órgão do (a) entrevistado (a) 1, esse fato é ainda mais específico: segue os conhecimentos/competências adquiridos pelo servidor, que realizará determinada demanda.

Como ponto positivo, pode-se destacar que em todos os órgãos do serviço público é necessário a apresentação de um projeto formal para a implementação/implantação de qualquer ação. Este projeto segue, rigorosamente, preceitos de gestão, como, por exemplo, definição de responsabilidades, cronograma, orçamento, benefícios esperados e outros. Destaca-se, também, diante da formulação desses projetos, a existência de indicadores de mensuração ou acompanhamento em todas as organizações.

Diante dos trechos apresentados verifica-se que o segundo objetivo específico foi atingido - descrever os aspectos e características dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de quatro organizações públicas brasileiras - destacando a prevalência de “conceitos” e “resultados” que vão ao encontro da literatura da temática. Para além disso, nota-se a inexistência de um setor específico para QVT.

Ainda visando atender outro objetivo específico traçado - Descrever informações relativas à formulação/normatização dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de quatro organizações públicas brasileiras -, o quinto item diz respeito a “normatização de PQVT” existente/ seguida em cada organização.

O nosso **regimento interno** define esses dois eixos, que eu falei. [ENTREVISTA 2]

Por isso, que esse encontro que a gente quer fazer é para definir diretrizes; políticas. Porque existe o **Ministério do Planejamento**, que define algumas **diretrizes**, mas que não são implementadas como deveria. [ENTREVISTA 2]

Só as **diretrizes do MPOG**. A gente vai ter a nossa quando [...] a gente pretende rodar o IA\_QVT, fazer o plano, o programa de QVT, e a portaria de QVT. [ENTREVISTA 4]

Verificou-se que todas as Instituições seguem as diretrizes instituídas pelo MPOG, atual Secretaria de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, do Ministério da Economia. Contudo, assim como dito pelo (a) entrevistado (a) 1, “não é algo obrigatório, é uma

recomendação. O Ministério do Planejamento não tem esse poder: de obrigar um órgão a fazer isso. É uma recomendação para que seja feito (ENTREVISTA 1)”. Esse fato reforça o caráter superficial dessas diretrizes, como pode ser visualizado no Capítulo anterior. Diante disso, o (a) entrevistado (a) 2 diz: “a gente precisa subsidiá-las (ENTREVISTA 2)”.

Além dessas normas do ME, há, no caso específico do órgão do (a) entrevistado (a) 1, destaque para o Decreto nº6.833, de 2009, que desencadeou a criação da unidade. No órgão do (a) entrevistado (a) 2 existe o amparo das ações desenvolvidas, também, pelo Regimento Interno da organização. No órgão do (a) entrevistado (a) 4 existe uma rubrica específica para as ações de Saúde do Trabalhador (uma das Coordenações ligadas a saúde dos servidores) no Regime Interno. Contudo, devido a constituição recente da outra Coordenação, estes estão aguardando o estabelecimento do programa de QVT para instituir uma Portaria ligada a temática, no limite das atribuições da área. Por fim, como já mencionado, devido a todo um programa e política de QVT, desde 2015, o órgão do (a) entrevistado (a) 3 já possui um marco regulatório completo com alinhamento e definição de um objetivo estratégico específico do Mapa Estratégico da empresa.

Ferreira (2011) descreve alguns dos normativos do ME sendo: Lei nº 11.907 de 02.02.09; Lei nº 12.269 de 21.06.10; Decreto nº 6.833 de 29.04.09; Decreto nº 6.856 de 25.05.09; Decreto nº 7003 de 09.11.09; Portarias SRH nº: 04 de 15.09.09; 01 de 29.12.09; 02 de 22.03.10; 1261 de 05.05.10; 03 de 07.05.10; 783 de 07.04.11; 05 de 11.10.10; Orientações Normativas nº 02 de 19.02.10; 03 de 23.02.10; 04 de 04.11. Com isso, verifica-se que o primeiro objetivo específico - Descrever informações relativas à formulação/normatização dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de quatro organizações públicas brasileiras - foi atingido, uma vez que foi elucidado a questão normativo que permeia a formulação de ações de QVT das organizações em análise.

O sexto item busca elucidar as “ações de QVT” dos órgãos estudados. Com destaque, inicial, para a opinião de todos (as) os (as) gestores (as) entrevistados (as) que a organização desenvolve práticas ditas “preventivas”, conforme Ferreira (2011).

Nós temos algumas ações de promoção à saúde do trabalhador, como, por exemplo, **oficinas de habilidades sociais**. [ENTREVISTA 1]

Tem um outro de **alimentação saudável**. De promoção e prevenção de doenças. Que é o “Equilíbrio”. [ENTREVISTA 1]

Temos, também, avaliação, “**Acompanhamento Funcional**” do servidor. [ENTREVISTA 1]

Tem um outro trabalho que é **avaliação de riscos**. **Risco psíquico-sociais**, também. Que é feito sob demanda do servidor. [ENTREVISTA 1]

Então ele vem aqui, passa pelo acolhimento, que é outro serviço, que chama-se **acolhimento psicossocial**, que é a primeira conversa que ele tem com alguém aqui. [ENTREVISTA 1]

Nós temos outro serviço que é “**intervenção em crise**”. Que é mais quando o servidor está passando por algo mais grave. Relacionado tanto a questões de trabalho, quanto a questões psíquicas. [ENTREVISTA 1]

**Programa de preparação para aposentadoria** [ENTREVISTA 1]

Entra a **Ginástica Laboral; os eventos educativos; a questão do calendário da saúde**, que a gente faz junto com a divisão de saúde e atenção ao servidor; e também, entra o **programa de preparação para aposentadoria; e as datas comemorativas**. [ENTREVISTA 2]

O segundo eixo é a **Ginástica Laboral**, que é muito forte no (utilização do nome do órgão). [ENTREVISTA 2]

Hoje, o **muay-thai** está bombando no (utilização do nome do órgão) . [ENTREVISTA 2]

E outro, para incentivar as pessoas, foi o **Funcional, com Alongamento, e com Zumba, “Ritmos”**. [ENTREVISTA 2]

Aí a gente fez a primeira ação, que foi a (Trecho suprimido pela caracterização ao órgão), na qual a gente trouxe o Prof. Mario Cesar, para fazer a **palestra magna**. E a gente trouxe vários palestrantes, e foi muito bom. [ENTREVISTA 2]

Ai desses eixos ai, de Qualidade de Vida, entra educação financeira, no **Programa de Preparação para Aposentadoria**. É toda uma cadeia. Educação Financeira, que eu trouxe no “Motive-se”. E também a gente precisa preparação nossos gestores. Então trabalhar a mudança de atitude, comportamento deles.

Tanto que a gente está trabalhando **mindfulness, meditação, yoga, alongamento**, massagens. E, por conta, disso, implantamos, com parceria, a gente trouxe um **salão de beleza**, que veio voltado com **massagens**. [ENTREVISTA 2]

Ações da parte física, continuam até hoje, a gente tem a **Ginástica Laboral, Jiu-Jitsu, Yoga, Condicionamento Físico**, uma série de atividades que são mais físicas, que elas continuam, até hoje. Mas que a gente sabe, que isso não é o foco da QVT. São atividades mais para a promoção de uma saúde, saúde do servidor, que são importantes, mas a gente já tem esse entendimento, que as pesquisas têm nos mostrado aqui, que a **percepção de QVT, está mais na organização do trabalho, oportunidade de reconhecimento, relações sócio-profissionais, práticas de gestão** [...] e é isso, que a gente coloca o foco. [ENTREVISTA 3]

Então como a gente está trabalhando, hoje, isso: as questões relacionadas a saúde física, prevenção de doenças, essa parte mais física mesmo, fica, as ações, com o pessoal do Serviço Médico. Então eles promovem ações, por exemplo, **Ginástica Laboral**, lá tem os estagiários - que passam nas áreas para fazer a Ginástica Laboral - **Estudos Epidemiológicos, Vacinas** [...] então toda essa parte são elas que conduzem. [ENTREVISTA 4]

Aí tem uma outra parte da Qualidade de Vida, que seria aqui na minha coordenação, aí a gente está focando mais para a questão da saúde emocional dos servidores. [...] está contratando capacitações voltadas para o comportamental. Tanto para a questão da **autoresponsabilidade, autoconsciência, autoconhecimento, trabalho em equipe**. Então a gente está oferecendo capacitações como o **mindfulness** - para trabalhar a parte de concentração - capacitações, como, **eneagrama, inteligência emocional**, a parte de **comunicação assertiva**. Então tudo, que não técnico, que tem

a ver com essa parte comportamental, é, essa a parte, que a minha coordenação está focando. [ENTREVISTA 4]

**Preparação para aposentadoria.** A gente vai começar um programa agora. Vamos fazer um **workshopping** para tirar a pessoa da zona de conforto, depois vai fazer um grupo de *team coaching*. [ENTREVISTA 4]

E paralelo, a gente está começando um **programa de desenvolvimento de lideranças**. [ENTREVISTA 4]

De forma resumida pode-se definir como ações de cada organização:

- Ações de QVT organização 1: acolhimento psicossocial; atendimento psicossocial; acompanhamento funcional; clínica do trabalho; acompanhamento psicossocial de servidores com deficiência; apoio nutricional ao Hiperdia; Equilíbrio – alimentação e exercícios Físicos; habilidades assertivas e de comunicação na liderança de equipes; oficinas de habilidades sociais; Viva Mais! – educação para a aposentadoria; programa de atenção ao gestor e; avaliação de riscos psicossociais no trabalho;
- Ações de QVT organização 2: ginástica laboral; eventos educativos e em datas comemorativas; atenção ao calendário da saúde - Ministério da Saúde -; programa de preparação para aposentadoria; palestras; Muay-Thai; funcional, zumba; salão de beleza; massagens; capacitações; meditação; yoga e; alongamento
- Ações de QVT organização 3: ginástica laboral; Jiu-Jitsu; yoga; condicionamento físico e um portfólio completo de ações na área dos fatores críticos identificados. Por motivos de caracterização da empresa, estes não serão apresentados.
- Ações de QVT organização 4: ginástica laboral; estudos epidemiológicos; vacinas; programa de preparação para aposentadoria; programa para desenvolvimento de lideranças e; capacitações (autoresponsabilidade, autoconsciência, autoconhecimento, trabalho em equipe, *mindfulness*, eneagrama, inteligência emocional e comunicação assertiva).

Observa-se, diferente do discurso, uma prevalência de ações ditas assistencialistas por Ferreira (2011). Mesmo no órgão do (a) entrevistado (a) 4, que implementou, efetivamente, o modelo teórico do autor, há a manutenção de práticas ligadas a saúde física do servidor. Este fato, além dos resultados obtidos com essas práticas, reforça que elas são eficazes. A problemática reside no fato de serem ações, se trabalhadas isoladas, de curto prazo. No primeiro momento, elas geram motivação, por influenciarem na percepção de intervenção da organização sobre o ambiente, conforme dito pela teoria de Hofstede. Contudo, a médio, longo prazo, elas não se sustentam, por não trabalharem/solucionarem, como intervenção, na causa raiz dos problemas ligados ao trabalho, sendo, obviamente, percebido pelo trabalhador.

Desta forma, conclui-se que, com exceção da organização do (a) entrevistado (a) 4, conforme a teoria da temática de PQVT, as práticas de QVT implementadas nos órgãos públicos entrevistados não são efetivas, se analisadas a um cenário de médio, longo prazo. Hoje eles apresentam adesão, de acordo com os (as) entrevistados (as), até crescente, mas no futuro, conforme Ferreira (2015), este índice será de apenas 20% do total de servidores.

Como ponto positivo, assim como a teoria de Hofstede, pode-se destacar os trechos ditos pelo (a) entrevistado (a) 3, abaixo, demonstrando que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho são consolidadas a longo prazo, começando, primeiramente, por essa abordagem de ações ligadas a saúde física do servidor. No caso específico da organização, foi nas oficinas, ditas de caráter “assistencialista”, por Ferreira (2011), que os conceitos e práticas atuais implementadas foram desenvolvidas, pelo menos, minimamente.

[...] na verdade isso foi, como se tivesse nascido um embriãozinho, foi crescendo, a gente foi aprendendo e tomando forma. [ENTREVISTA 3]

Conceito este construído nas oficinas, depois da pesquisa de 2015. [ENTREVISTA 3]

A gente teve que, primeiro, algumas oficinas, também com esse entendimento de qualidade de vida, primeiro. Nós fizemos um estudo de que essas oficinas poderiam desenvolver de competências comportamentais, né. Então, havia várias oficinas: hidroginástica, arte terapia, equoterapia, dança, coral [...]. E, assim, no sentido de integrar as pessoas e de desenvolver algumas competências comportamentais. [ENTREVISTA 3]

Essas ações das oficinas são ações muito importantes, que já estão sistematizadas, já acontecem, mas a gente tem esse olhar mais da ergonomia da atividade, também, nessas ações que se referem, mais especificamente, ao trabalho. [ENTREVISTA 3]

O sétimo item visa apresentar os “resultados” obtidos e/ou esperados a partir das ações de QVT implementadas. Oliveira e Limongi-França (2005) destacam que muitos administradores, por considerarem difícil relacionar os programas de Gestão de Pessoas aos ganhos que eles trazem para a empresa, não avaliam, ou deixam em segundo plano, os resultados da área.

**Diminuir a rotatividade**, no sentido das pessoas quererem sair; **remoção, adoecimento** [...] **diminuir o número de atestados de saúde**. Que é alto. Demonstra isso. Diminuir isso. Esse trabalho reflete nisso: na **diminuição do adoecimento**, seja ele, psíquico ou físico. Não dá para separar corpo e mente, está interligado. Quando você passa por uma situação de muito stress no trabalho, isso reflete no seu corpo. Então o servidor vem, se afasta, pega alguns dias, então vai adoecendo por conta do stress. Então isso já é um indicador. Então nosso objetivo é a redução disso, basicamente. [ENTREVISTA 1]

Eu acho que melhorou bastante, assim, o índice de procura aumentou, muito. [ENTREVISTA 1]

A gente tem bastantes casos reais disso, de pessoas que estavam com **depressão; utilizavam medicação forte; obesidade mórbida; de disposição para o trabalho**

[...]. Então, eu vejo o quanto isso é importante para os nossos servidores. **Houve uma melhora significativa para a saúde dos servidores** e, palestras, bastante, palestras. [ENTREVISTA 2]

**Está nos trazendo o equilíbrio das pessoas; a gestão do tempo deles;** a gente está vendo. Pelos resultados, assim. Por **elogios na Ouvidoria. Pessoas que veem aqui, para falar:** “isso que vocês fizeram nos ajudaram muito”; “a gente saía daqui esbaforido daqui, correndo, no atropelo”. Administração do tempo focou nisso. [ENTREVISTA 2]

Um objetivo muito grande que nós conseguimos alcançar: foi **a normatização e implementação do processo seletivo interno, para ocupação de cargos e funções.** Que era algo que os servidores pediam muito. A **questão da meritocracia, de não ter cargos ocupados apenas pela questão da escolha por confiança, escolha política.** Então isso foi um ganho grande que tivemos e, isso foi no final de 2017, e, de lá para cá, de 13 processos seletivos internos, só um, a pessoa não foi escolhida, por esse processo. Ele não é obrigatório, mas [...], ele é feito de forma preferencial, tendo uma vaga, ela vai ser, preferencialmente, ocupada por um processo seletivo interno. Então isso foi um ganho muito grande que nós tivemos aqui. E outra questão que apareceu como muito crítica aqui foi a informática: **Tecnologia da Informação.** [ENTREVISTA 3]

Que na verdade é uma ferramenta de trabalho para os nossos colegas e estava muito crítico na época e isso nós conseguimos, por meio de documentos; reuniões com a Presidência; conseguimos **uma melhoria com relação ao uso da informática.** [ENTREVISTA 3]

Diante da similaridade com o item “motivação”, que se assemelha a esse, torna-se importante apresentar as discussões de outros autores para embasamento. E, por conseguinte, ratificação da ligação dos discursos com a teoria da temática. Silva *et al* (2018) evidenciam que ações como a prática de exercícios físicos, meditação, técnicas de relaxamento são algumas medidas que podem minimizar e até mesmo erradicar problemas da conjuntura profissional.

A revisão da literatura sobre o tema mostra que, embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, algo que parece comum a todos - a meta principal de tal abordagem - volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa (Fernandes, 1996, p. 43).

O oitavo item diz respeito às “projeções futuras” para a atuação da área. Ou seja, dentro do tempo de entrevista, destacar trechos dos diálogos que evidenciem as proposições e/ou projetos futuros já idealizados pelos(as) gestores(as) entrevistados(as).

[...] O **inventário de Qualidade de Vida**, que a gente quer fazer [ENTREVISTA 2]

Então, a gente está estudando, fizemos recente, um questionário. Esse questionário fizemos uma análise semântica, não tem duas semanas. Fizemos com dois grupos aqui dentro do **(utilização do nome do órgão)**. Agora já lapidamos, com as orientações, sugestões dessas pessoas que participaram da análise semântica. Vamos fazer essa devolutiva para eles. E depois vamos enviar para um especialista, tipo uma análise de juízes. E depois vamos implementar. **Implementar esse**

**questionário para ver mesmo quais as ações desse programa que nós vamos desenvolver.** [ENTREVISTA 2]

Quando se fala em **relações interpessoais** é um eixo, que nós vamos trabalhar, que foi diagnóstica no perfil epidemiológico, que é a comunicação truncada; a comunicação violenta, que está demais; trabalhar a comunicação não violenta. Como que está as **relações do gestor com o subordinado; do subordinado com os pares**, entendeu; **com os clientes**, também, né. [ENTREVISTA 2]

Por exemplo, com o stress de doenças crônicas, nós vamos montar dois grupos, duas ações. Uma é a psicodinâmica no trabalho. Que a psicodinâmica vem do resultado da pesquisa da **(utilização do nome do servidor)**, da tese de doutorada, e do perfil epidemiológico. Então, **nós vamos fazer os grupos, de stress; de tabagismo; saúde mental [...]; vamos fazer um detox**, com o pessoal que veio de um clínica, do Instituto de Biologia. Vai fazer um grupo, para a pessoa identificar o que está causando tanto. Então é isso. [ENTREVISTA 2]

Tem outros projetos, que já conversando com a **(trecho suprimido pela caracterização ao órgão)**, esse ano, priorizar e, esse Comitê, vai dar apoio, vai ajudar efetivamente, na **questão de teletrabalho**, que os servidores pedem. Porque se não todas, a grande maioria das tarefas, podem ser executadas, remotamente, por meio de ferramentas e sistemas que podem ser acessados. Então isso é algo que a gente quer trabalhar. [ENTREVISTA 3]

Nós não conseguimos, ainda, mas está no nosso planejamento, fazer ou começar esse ano, no mais tardar, no início do ano que vem, o **diagnóstico de QVT**. Em parceria com a UnB, por meio da metodologia do Mario César Ferreira. **Aplicar o IA\_QVT, fazer o plano e tal.** [ENTREVISTA 4]

No órgão do (a) entrevistado (a) 1, não foi especificado nenhuma ação ou mudança para o futuro. Tendo em vista, possivelmente, as dificuldades financeiras e cortes financeiros no qual o órgão está passando, neste ano, anunciadas pelo Ministro responsável pela pasta. No órgão do (a) entrevistado (a) 2 há uma preocupação para implantação de diagnóstico e pesquisas para obtenção de dados ligados aos fatores críticos à saúde do servidor. Visando a condução e o estabelecimento de ações mais eficientes. Contudo, percebe-se um interesse em manter fortemente a aplicação de recursos em práticas ditas “assistencialistas”, por Ferreira (2011). Assim como no órgão do (a) entrevistado (a) 2, no órgão do(a) entrevistado(a) 4 há a previsão de implantação de um diagnóstico de QVT, mas especificamente, seguindo o modelo de Ferreira (2011). Por último, devido novamente a maturação das ações da Instituição nesta temática, o órgão do (a) entrevistado (a) 3 visa trabalhar na continuidade do que já é implementado e dar ênfase a implementação de medidas para resolução de problemas diagnosticados e/ou que atuem atendendo as reivindicações dos servidores, no caso, por exemplo, a implantação do *Home Office*.

Por fim, o último item a ser elucidado refere-se às “barreiras” de implementação para um PQVT. Visando clareza, este item será dividido em vários tópicos, respectivamente, “cultura organizacional”: “próprios servidores”; “normatização”; “recursos financeiros”;

“estrutura física”; “questões políticas”; “lideranças”; “constituição do setor e risco de extinção”; “limitação da mão de obra”; “credibilidade” e; “conhecimento teórico”. Vale ressaltar que esta nomenclatura foi definida pela autora deste trabalho, diante dos diálogos e a metodologia de Bardin (2009), e que os (as) entrevistados (as) deveriam responder a pergunta analisando o cenário da Administração Pública como um todo.

#### 4.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Observou-se que a primeira barreira a ser elucidada refere-se a cultura organizacional. Esta cultura é item fundamental para a disseminação dos ideais e comportamentos expressos por uma organização, e, conseqüentemente, também, capaz de incentivar, determinar comportamentos tidos como nocivos para o convívio no ambiente de trabalho.

No caso específico do (a) entrevistado (a) 2, a cultura de conflito entre gerações no órgão é um dos empecilhos para a existência e manutenção de um bom clima organizacional, no que tange, às relações interpessoais de trabalho. Na empresa do (a) entrevistado (a) 3, a cultura organizacional de humanização das relações; construção de um ambiente organizacional promotora do bem-estar; e um olhar para implementação de ações tidas como “preventivas”, colaborou e colabora para a manutenção do atual PQVT e alcance dos interesses organizacionais e específicos dos servidores. Conforme Alves (2011), a qualidade de vida no trabalho não pode ser confundida com políticas de benefícios, nem com atividades festivas de conagração, e, sim, com a cultura organizacional. Cultura esta que cria uma identificação empresa-trabalhador.

E também o conflito de gerações, que a gente vê aqui. Eu consigo perceber, desde o dia que eu cheguei aqui, um conflito de gerações enorme neste órgão. Até, porque, é uma Instituição muito antiga. [ENTREVISTA 2]

E sempre nessa área aqui, felizmente, a gente teve um olhar, mesmo na turma anterior, que eu nem fazia parte da equipe ainda, um olhar de humanização das relações. A gente sempre se preocupou com isso, de gerir conflitos, de criar ambientes saudáveis para o trabalho. E isso sempre foi uma vertente forte vindo do (utilização do nome do órgão). [ENTREVISTA 3]

[...] e, até, porque é uma visão diferenciada de administração: de você ter esse olhar mais cuidadoso para as pessoas; de você ter uma ação mais preventiva; de você promover o bem-estar no trabalho; isso de você valorizar o tempo que as pessoas tem aqui, que seja, realmente, um ambiente saudável. [ENTREVISTA 3]

### 4.1.2. PRÓPRIOS SERVIDORES

Outro tópico também destacado nos discursos, que pode ser vinculada a cultura organizacional, é a própria percepção dos servidores sobre as ações de Gestão de Pessoas. Há o incentivo para a construção de conhecimento técnico vinculada às atribuições das funções/cargos de lotação, contudo, o olhar “empático” para os pares é esquecido. Talvez, pelo próprio processo de ingresso dos servidores, de políticas de reconhecimento, de avaliação de desempenho, que fomentam, se implementados de forma errônea, a competição entre os próprios servidores.

Além disso, há dentro dos órgãos públicos a prevalência do descrédito nas práticas de Gestão de Pessoas. Estas, corriqueiramente, ficam na etapa de projeto, são má implementadas, ou não cumprem aquilo que é dito/prometido pela liderança envolvida.

Somado a isso há uma preocupação, exclusiva, pela promoção da saúde do servidor, aos servidores lotados na área de Gestão de Pessoas. Isto vai ao desencontro do argumento de Nascimento (2013), que destaca a necessidade de uma compreensão e esforços de todos os envolvidos.

Porque, aqui, a cabeça das pessoas é muito cabeça de técnica, de leis, Lei 8.112, [...], sabe, de Resolução, de Portarias, e não pensam no bem-estar do servidor e, olha que a Qualidade de Vida, está inserida aqui. [ENTREVISTA 2]

Os servidores, às vezes, são muito desacreditados. [ENTREVISTA 4]

### 4.1.3. NORMATIZAÇÃO

Como dito anteriormente, neste Capítulo, a normatização de QVT promovida pelos órgãos regulatórios e de controle é rasa. Infere-se que estes acabam priorizando a flexibilização e a liberdade na execução de cada órgão. Talvez, pelo tabu de burocratização, engessamento envolto a Administração Pública. Este fato colabora para deixar as organizações sem amparo legal para a elaboração e aprovação de seus projetos.

Quando se coloca isso em pauta, é o que eu falo, “não existe reconhecimento da saúde do trabalhador”. Eu questiono isso, se fosse um pilar importante, bem construído [...], eu acho que é muito frágil essa política, para se manter, não falando só (utilização do nome do órgão), mas de outros órgão que conheço, as pessoas afirmam isso, a desvalorização, quando se fala em saúde mental, então, parece que é ainda pior. Se prioriza muito o modelo biomédico. O adoecimento apenas do corpo, então o psíquico fica em segundo plano. [ENTREVISTA 1]

E a questão das normas, de uma política. Tanto que esse encontro da Qualidade de Vida é para a gente definir diretrizes, políticas públicas, mesmo, para trabalhar. Gente, se você não pensar dessa forma e não agir, dessa forma, nós vamos ter, no futuro, servidores doentes. [ENTREVISTA 2]

#### 4.1.4. RECURSOS FINANCEIROS

Em todas as organizações analisadas não há a destinação de um orçamento específico às ações de QVT. Até mesmo, na Instituição do (a) entrevistado (a) 4, que possui um programa e política de QVT, que segue o Modelo de Ferreira (2011), consolidado. A ausência de recurso mínimo garantido inviabiliza a continuidade das ações e os devidos investimentos necessários, principalmente, na etapa de diagnóstico.

Segundo Alves (2011), os resultados contrários aos esperados devem-se a incorporação de programas padronizados de QVT, de forma imediatista, sem planejamento estratégico e os devidos investimentos. Diante a ausência de recursos financeiros, os órgãos pesquisados colocam esforços na obtenção de parcerias e na atuação e envolvimento dos servidores da própria organização.

Não temos. O que tem é essa outra coordenadoria de capacitação. Ela [...] Por exemplo, programa de preparação para aposentadoria, ele já tem a algum tempo, na (utilização do nome do órgão), há pelo menos a oito, nove, anos. E quando ele começou ele sempre era ligado, vinculado, a essa coordenadoria, nós contávamos com pessoas voluntárias, que viam dar uma palestra sobre o assunto, fazíamos grupos, discussões, e tinha, sempre, essa parte informativa, que é psico-educativa. Psico, na própria discussão sobre o tema, que gera o sofrimento, saída do servidor, esse processo no trabalho; e educativo, porque tem o lado da informação sobre o tema. Cada encontro, cada semana, um tema diferente. Então, como exigia, cuidados com as finanças, outras áreas que a gente não domina, não é do conhecimento da equipe, aí sim, a gente contava com voluntários, para falar, até professores (utilização do nome do órgão). Mas a gente viu que era difícil contar com voluntários. Então para se manter a gente estava precisando de orçamento para pagar as horas desse alguém, aí a gente vinculou a esse setor de capacitação. Lá eles tem um orçamento para contratar servidores, pessoas, para dar essas palestras. E aí ficou melhor. A gente encaminha o projeto para eles, eles analisam, e eles fazem a contratação, pagando as horas das pessoas. Mas, geralmente, mesmo que sejam palestrantes, sejam servidores da (utilização do nome do órgão). [ENTREVISTA 1]  
Não existe orçamento para Qualidade de Vida. [ENTREVISTA 2]

Então, eu fiz uma parceria com a GEAP. [ENTREVISTA 2]

Não existe uma rubrica específica, mas assim [...], a gente tem esse Comitê, as ações, os projetos e tal, nós não temos uma rubrica específica para as ações de QVT no (utilização do nome do órgão). [ENTREVISTA 3]

Como são professores da UnB, a gente consegue contratar por uma gratificação. Então, eu já fiz até um projeto com a Profa. Dra, Carla Atioga, que trabalhou com o Prof. Mário. Ela vai fazer uma parceria. Ela vai capacitar a equipe e, ao mesmo tempo, vai dar um suporte para que a gente consiga rodar a pesquisa. Em um primeiro momento, com ajuda, e, nos outros anos, que a gente consiga rodar sozinhos. [ENTREVISTA 4]

#### 4.1.5. LAYOUT

Diferente do consenso sobre a temática [Alves (2011)], um trecho peculiar desta pesquisa, revelou um problema crítico no estabelecimento de políticas de Gestão de Pessoas: o estabelecimento de uma ação única para todo um órgão, sem considerar, em alguns casos, as especificidades de cada setor; sendo, no caso de muitos órgãos públicos, a separação dos setores apenas por baías, ilhas de trabalho.

Dentro de um (trecho suprimido pela caracterização ao órgão), a gente tem muitas ilhas. Então você tem uma área que tem um clima muito bom, mas pode ter outra que pode está com um clima, assim, de assédio moral, enfim. Então são muitas realidades dentro de um órgão só. Isso também é um dificultador. [ENTREVISTA 4]

#### 4.1.6. QUESTÕES POLÍTICAS

Quando se pensa nas barreiras para qualquer temática no setor público o primeiro tópico elucidado é a “questão política”. Nos trechos abaixo fica evidente como a mudança de Governo; a definição das prioridades da agenda política do momento; os interesses subjetivos e particulares do agente de governo podem influenciar nos projetos existentes ou pretendidos. Limongi-França e Assis (1995) evidenciam que a maior dificuldade encontrada nessas fundações reside na descontinuidade administrativa que ocorre com a mudança de cada governo. Para Nascimento (2013), “a falta de qualidade nos serviços públicos e dos funcionários se deve, entre outros fatores, à troca constante de gestores, pois, a cada quatro anos, novas políticas são implantadas, mas sem continuidade” (Nascimento, 2013, p. 179).

Esses programas não são reconhecidos. É mais uma vitrine. Não é aqui, especificamente, é analisando o contexto todo, eu conheço alguns órgãos, eu acho que é mais uma vitrine, assim. Uma vitrine quando se quer, também, quando não se quer. Por exemplo, [...] político x, por exemplo, há 9 anos, tava muito no auge, essa política, todos os órgão tinha que se adequar, foi uma exigência do MPOG, tinha um secretário que era muito atuante nesse campo, ele queria executar isso e tal, foi aquele auge e tudo. A ideia era muito boa, então, se criou essa importância, voltada a saúde do trabalho. Mas assim [...] as pessoas saíram dos cargos, acho que na época o secretário até faleceu, as pessoas mudaram e as que entraram não deram prioridade, sequência. Então acho que existe essa quebra. E aí os servidores que ficam ali, querendo implementar, ficam ali, não encontram apoio [...] não encontram apoio, não encontram reconhecimento. Tem que ter esse reconhecimento da Instituição. Que precisa ter esse reconhecimento lá de cima. (Trecho suprimido pela caracterização ao órgão). Então assim, o que eu penso, que acontece em qualquer órgão, só tem, realmente, eficácia, hoje, se tiver boa gestão. [ENTREVISTA 1]

Porque o serviço está tentando ser desarticulado, e é muito um interesse nosso de manter. Mas [...] eu não vejo como um interesse da organização cuidar dessa parte, desse sofrimento psíquico de qualidade de vida do servidor. [ENTREVISTA 1]

Mas tudo muda. Você vê, chega uma cabeça, ela pensa diferente, e isso pode acontecer. [ENTREVISTA 2]

Então mudou de governo, então não adianta a gente fazer um diagnóstico na mudança. [ENTREVISTA 4]

#### 4.1.7. LIDERANÇAS

O segundo tópico, também comum na literatura e presente no imaginário popular, é a atuação das “lideranças” e sua influência sobre a efetividade de qualquer trabalho. Em muitos casos, existe uma semelhança com a própria “questão política” já falada.

Conforme dito por Nascimento (2013), nos serviços públicos, é onde se menos investe e se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores. “Isso se explica pelo fato de muitos gestores pensarem que se perde muito tempo e dinheiro para implantação e manutenção da QVT” (Nascimento, 2013, p.191).

Outra barreira nessa área é a dificuldade na aprovação por parte dessas lideranças. Segundo Alves (2011), para se conseguir a aprovação da diretoria e colocar em prática ações de QVT não é um processo simples. Deve-se provar que com estas ações, conseguir-se-á redução de custos mais altos no futuro, baseado em ganhos secundários, como, por exemplo, a redução de despesas médicas.

Isso passa muito pela questão do convencimento, também, da gestão. E a gente precisa de alguma forma mostrar [...]; ter indicadores nas Instituições para mostrar a importância disso. Eu acho que a maior barreira é a falta de conhecimento. Da alta gestão, nas Instituições. De você ter que [...], às vezes, não tem a percepção da importância de um ambiente saudável; a importância de um ambiente com relações, assim, respeitadas, harmoniosas. Até que a questão do respeito, ela é forte, mas você ter algo mais: o trabalho como promotor de bem-estar e saúde para as pessoas, para os trabalhadores. Então, assim, eu penso que falta, isso é a maior dificuldade para implementar as ações. Por exemplo, para conhecer onde que está, onde tem que agir, é importante que você tenha, aplique um diagnóstico; para aplicar um diagnóstico, você tem que ter recurso financeiro [...]. Então, para embasar essa sensibilização para a importância da QVT, existem ações que dependem muito de conhecimento técnico, existem ações que dependem muito de recursos financeiros, e, de persistência. [ENTREVISTA 3]

Que toda vez que chegava um gestor a gente tinha que correr para justificar as ações. [ENTREVISTA 3]

Nós já tivemos, muitas vezes, que justificar as ações; nós já perdemos na estrutura [...] por essa fragilidade de ter que sempre justificar as ações [ENTREVISTA 3]

Em alguns mais, outros menos, mas existe uma educação muito, uma gestão muito educativa dessa área para os gestores. No sentido de falar; explicar; mostrar; mostrar novamente; e do cuidado com cada, com cada situação. Nós lidamos com a movimentação, que envolve questões de saúde, conflitos interpessoais. Então, assim, a gente cuida de cada situação, as pessoas cuidam de cada situação, com muito carinho e, com isso, a gente vai educando, um pouquinho, os gestores. Mas é um processo contínuo. Esse de aprendizagem, porque as pessoas têm um conhecimento aqui, a parte de formação acadêmica, muito elevada, e, particularmente, elas não tiveram a oportunidade de desenvolver essas competências mais comportamentais,

para essa questão da liderança. Portanto é um aprendizado contínuo. [ENTREVISTA 3]

E o patrocínio da alta administração. No serviço público, quanto mais alto o nível hierárquico, menos se enxergam, pessoas, né. É como se o servidor público não precisasse, também, ser trabalhado. [ENTREVISTA 4]

Então, por exemplo, assim, aqui que a gente faz essas capacitações, que eu te falei, as vezes, eu preciso justificar o processo trinta vezes para convencer que aquilo é importante. Se é uma capacitação técnica, ninguém questiona. Mas se veem uma temática um pouco diferente, aí a gente precisa dizer todos os ganhos indiretos para que eles enxerguem que existem pessoas. Que por detrás de um servidor público também tem uma pessoa, que fica deprimida, que precisa se sentir bem, se sentir feliz, para conseguir entregar mais. Querem produtividade, sem olhar esse lado humano. E isso é um grande desafio para quem é da área de Gestão de Pessoas dos órgãos - conseguir com que essa visão seja abrangente dentro do órgão e não das pessoas que entendem do assunto. [ENTREVISTA 4]

Nas empresas privadas já se tem mais essa percepção, que você precisa trabalhar o indivíduo para que ele produza mais; ele precisa se sentir bem; está satisfeito; você precisa ter mecanismos de motivação para que ele possa entregar mais, produzir mais. No serviço público, ainda, é muito aquém essa visão - que “pessoas felizes produzem mais”. [ENTREVISTA 4]

Eu creio que muitas das nossas lideranças não estarem preparadas, principalmente, assim, os cargos mais altos; há uma rotatividade muito grande, principalmente, quando muda de Governo; quando muda o (trecho suprimido pela caracterização ao órgão), muda todo mundo e a gente nem sempre consegue que essas pessoas vejam com essa visão de qualidade de vida. Então assim é um ambiente bem difícil, é uma temática difícil de trabalhar no serviço público. [ENTREVISTA 4]

#### 4.1.8. CONSTITUIÇÃO DO SETOR E RISCO DE EXTINÇÃO

Outro tópico a se destacar, que é pouco evidenciado em estudos de Administração, é o ambiente de instabilidade submetido a vários setores em organizações públicas. Novamente pelas questões políticas envolvidas e a cobrança excessiva de resultados e metas. Especialmente, em momentos, de contingenciamento financeiro. Servidores são realocados, atribuições redistribuídas e, novamente, setores passam pela etapa de estruturação.

Existia uma outra preocupação é que ela saísse daqui e fosse para outra área. Como isso já aconteceu. Ela já andou por aí. E eu tinha essa preocupação. Mas tudo muda. Você vê, chega uma cabeça, ela pensa diferente, e isso pode acontecer. [ENTREVISTA 2]

Porque a Qualidade de Vida ficou um tempo na (trecho suprimido pela caracterização ao órgão), onde eu estou, mas eu não estava na época; depois ela foi para a (trecho suprimido pela caracterização ao órgão); e depois ela foi para a (trecho suprimido pela caracterização ao órgão), depois ela ficou no limbo, em lugar nenhum; e eu cheguei, de outros órgãos e tinha que retornar Qualidade de Vida. [ENTREVISTA 2]

Eu acredito que hoje a gente não corre mais esse risco, mas as pessoas, anteriormente, já sofreram muito com isso. Nossa, “de que vai acabar”; “vai juntar”;

“vai extinguir” [...] e de você está sempre correndo para justificar, ter que mostrar qual a importância de uma área como essa. [ENTREVISTA 3]

E a gente está começando ainda, estruturando a área. [ENTREVISTA 4]

#### **4.1.9. LIMITAÇÃO DA MÃO DE OBRA**

Os trechos a seguir demonstraram as queixas dos (as) entrevistados (as) com relação à composição quantitativa de membros da equipe de trabalho. Pela própria constituição do setor, geralmente, são alocados poucos servidores na área de QVT e, segundo, não menos importante, ainda é difícil encontrar um setor apenas com essa atribuição. Por isso, comumente, existem outras demandas técnicas sob a responsabilidade do setor de promoção de PQVTs. Nascimento (2013) apresentava esta barreira indicando o crescimento assustador de serviços públicos executados por firmas prestadoras de serviços diante da falta de funcionários, devido a afastamentos por doenças, aposentadorias ou remanejamentos.

Para auxiliar um plano, um programa arrojado de bem-estar. E aí eu convidei ele, ele veio aqui, mas eu passei a não ter braços, porque a equipe [...]. Eu precisava de pessoas para me ajudar, para tocar o projeto. [ENTREVISTA 2]

A gente precisa de braço. [ENTREVISTA 2]

Eu era o planejamento, eu era o tático, eu era a coordenação, ainda sou, com algumas mudanças, eu era a execução. O ideal é isso aqui. Graças a Deus quando ela chegou, eu estava falando com ela, você não tem com quem dividir, você não sabe se está fazendo certo ou errado. Outra coisa é uma exaustão, da coordenação, da pessoa que está na coordenação. É uma responsabilidade, grande, porque você está mexendo com pessoas. [ENTREVISTA 2]

Por questões de limitação de força de trabalho, de outros projetos, porque a equipe é pequena. Então a gente não conseguiu parar ainda. [ENTREVISTA 4]

#### **4.1.10. CREDIBILIDADE**

O tópico credibilidade foi mencionado por um (a) dos (as) servidores (as) entrevistados (as). Por isto, consta aqui. Contudo, o (a) mesmo (a) não deixou claro ao que isto se referia. Diante de tudo que já foi dito, infere-se que esta credibilidade está vinculada a percepção da alta administração sobre os projetos desenvolvidos e a própria credibilidade da atuação de servidores para servidores.

Eu acho que é a questão da credibilidade mesmo. Essa é uma barreira. [ENTREVISTA 2]

#### **4.1.11. CONHECIMENTO TEÓRICO**

Por fim, o último tópico, já mencionado, ao longo deste Capítulo, diz respeito a barreira de conhecimento técnico necessário para a condução de ações de QVT. O processo de ingresso limita, em um primeiro momento, os conhecimentos teóricos dos colaboradores. Cabendo a este um interesse na atualização contínua. Além disso, no caso específico do órgão do (a) entrevistado (a) 3, há um contato e fomento a aproximação com as Universidades e conhecimentos recentes no âmbito da pesquisa.

Montar o projeto; fazer o termo de referência; fazer a nota técnica; montar uma equipe de planejamento; montar isso, entendeu. E aí, a gente comprou os tatames, levou um ano. Porque a gente não tinha conhecimento técnico, sobre a lei 8666, para elaborar isso. [ENTREVISTA 2]

E a facilidade que nós temos, tivemos, de ter uma UnB, como parceira. Nossa vizinha, parceira, pronta para nos ajudar, nas diversas áreas, é uma facilidade muito grande. [ENTREVISTA 3]

Assim como dito por Fernandes (1996), a importância do conhecimento teórico da temática, reside no fato de ser só possível trabalhar com algo que se sabe exatamente do que se trata. Ou seja, o primeiro passo para a implantação de uma programa de QVT é saber do que se trata, através da revisão da literatura especializada sobre o tema.

#### **4.2. SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS/ASPECTOS DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PESQUISADOS**

De forma geral, pode-se definir, diante dos resultados obtidos e especificados da Seção anterior, que os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho nos órgãos públicos brasileiros pesquisados são:

1. Implementados sem a realização de um diagnóstico prévio. Constituição através da demanda de superiores; percepção do servidor ocupante do cargo; evolução da temática; destaque de algum estudo ou pesquisa; ou normatização que obriga e/ou direciona ao estabelecimento de alguma política específica.

A ausência de dados prejudica muito no convencimento da alta administração. Aliado a isso, a própria demanda vinda de cima dificulta e não garante a continuidade das ações; sem mencionar, obviamente, a subjetividade e as questões políticas envolvidas. Além disso, caso não haja uma política de gestão do conhecimento no órgão, com a rotatividade dos servidores, muitos conhecimentos são perdidos.

2. Elaborados a partir de um projeto base. Que segue a maioria dos conceitos de gestão definidos. Este passa pela análise e deliberação de um membro de alto nível do órgão.

Questões políticas são fortes nessa etapa, além do próprio despreparo da alta administração, em alguns casos, para julgar a pertinência ou não da implementação de determinada ação. Gestão do conhecimento e conhecimento técnico para elaboração dos projetos são fundamentais.

3. Implementados sem a definição própria de Qualidade de Vida no Trabalho no órgão.

4. Implementados sem alinhamento com a estratégia da organização.

5. Implementados sem o amparo legal de uma normatização envolvida.

Normas estabelecidas pelo Ministério da Economia, antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, mostram-se rasas e inconclusivas, perpassando também pela compreensão subjetiva de quem lê. Somado a isso, a necessidade de estabelecimento de uma norma para cada órgão torna o processo demasiadamente burocrático.

6. Implementados sem a garantia de recurso financeiro mínimo.

Geralmente, ações estratégicas perpassam a necessidade de garantia de recursos para a implementação efetiva e continuidade de uma ação.

7. Implementados em setores ligados a Gestão de Pessoas, contudo, nem sempre há uma área específica de “Qualidade de Vida no Trabalho”, ou mesmo uma vinculação a área estratégica da empresa.

O posicionamento no organograma do órgão mostra-se muito importante para o alcance da efetividade das ações. A incerteza de desconstituição e/ou remanejamento do setor impactam na continuidade das ações.

8. Submetidos ao empenho dos servidores envolvidos em estudar e pesquisar sobre a temática (atualização constante) e persistência para obter e insistir em determinadas demandas.

Pelas questões políticas envolvidas os projetos passam por reformulações e são aprovados, também, pela “insistência” dos servidores. Além disso, como a forma de ingresso nestes órgãos é por concurso, a temática “Qualidade de Vida no Trabalho” nem sempre é contemplada no certame ou compreendida de maneira efetiva. Ou seja, é exigido, dos servidores, lotados no setor, uma atualização de conhecimento constante.

9. Eficazes somente com a gestão participativa das lideranças de primeiro nível.

A promoção da Qualidade de Vida no Trabalho deve ser compartilhada, assim como ocorre com o processo de avaliação de desempenho ou concessão de benefícios.

10. Eficazes somente com a participação de todos os servidores.

As ações de Qualidade de Vida no Trabalho são eficazes apenas a partir de um diagnóstico fidedigno à realidade. Este diagnóstico, geralmente, perpassa pela aplicação de questionários, entrevistas ou participação em grupos focais, por exemplo, com uma amostra significativa de servidores. Além disso, estes são fundamentais no processo de avaliação e feedback.

11. Ações para médio e longo prazo e cíclicas.

A literatura indica a implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para médio prazo. Os resultados em sua grande maioria são sinalizados após um tempo considerável, principalmente, porque pessoas e emoções são cíclicas e mutáveis.

12. Implementados visando resultados possíveis de serem obtidos.

Observou-se congruência nos desejos mencionados pelos entrevistados, contudo, estes resultados perpassam a implementação de ações efetivas de Qualidade de Vida no Trabalho. Ou seja, que vão de encontro a ações, preferencialmente, preventivas.

13. Influenciados pela Cultura Organizacional da organização.

14. Preferência pela implementação de ações ligadas à saúde física, mental, comportamental e espiritual do servidor. Ações que intervêm em fatores críticos do trabalho são deixadas em segundo plano.

15. Implementados em um ambiente submetido a incertezas. Estas explicitadas de forma mais específica na Seção anterior deste trabalho, caso não tenha sido elucidadas aqui.

#### **4.3. SUGESTÕES, A PARTIR DOS ACHADOS EMPÍRICOS, A NOVAS DIRETRIZES DE AÇÃO**

Diante do exposto sugere-se para efetividade dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em órgãos públicos brasileiros que:

1. O Ministério da Economia estabeleça um conceito de Qualidade de Vida no Trabalho para a Administração Pública.
2. O Ministério da Economia estabeleça diretrizes de Qualidade de Vida no Trabalho para a Administração Pública claros e concisos.
3. O Ministério da Economia estabeleça uma metodologia para diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho para a Administração Pública.
4. O Ministério da Economia garanta um orçamento mínimo para a saúde dos servidores da Administração Pública.

5. O Ministério da Economia estabeleça ferramentas para monitoramento e fiscalização das ações de Qualidade de Vida no Trabalho implementadas.
6. O Ministério da Economia estabeleça preceitos claros para flexibilização das suas diretrizes.
7. A temática de Qualidade de Vida no Trabalho seja parte integrante dos certames de ingresso na Administração Pública.
8. Os órgãos vinculados à Administração Pública estabeleçam objetivos estratégicos ligados a Gestão de Pessoas e Saúde do Servidor.
9. Os órgãos vinculados à Administração Pública incentivem a promoção de uma gestão de pessoas participativa.
10. Os órgãos vinculados à Administração Pública utilizem do conhecimento fomentado na Administração Privada, Universidades e visem a garantia da continuidade de ações já implementadas (que já demandaram recursos e possuem o amparo de um projeto realista).
11. Os órgãos vinculados à Administração Pública utilizem dos achados deste estudo para a construção de um plano de Gestão de Riscos.

#### **4.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO**

O Capítulo intitulado “resultados e discussão” visou apresentar os principais resultados advindos das entrevistas com quatro gestores (servidores efetivos) responsáveis pela implementação das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho dos seus órgãos de lotação. Sendo, portanto, quatro organizações diferentes da Administração Pública Federal (Direta e Indireta). Destaca-se que cada um destes órgãos foi escolhido por sua especificidade e a capacidade de influência em empresas similares. Destaca-se também que apesar da amostra ser classificada como “não-probabilística por conveniência”, as entrevistas foram encerradas, devido ao tempo destinado para realização da pesquisa e, principalmente, pela repetição dos argumentos.

Verificou-se que os argumentos e informações presentes na literatura da temática atendem as discussões necessárias para tratamento dos estudos atuais e que a pergunta de pesquisa traçada foi plenamente respondida diante dos trechos destacados em cada Subseção deste Capítulo. Além disso, notou-se que a temática de QVT apesar de ser ampla em estudos científicos ainda possibilita novos estudos.

Ressalta-se dos resultados a prevalência, nos órgãos da Administração Pública, da: ausência de um conceito institucionalizado dentro das organizações; ações ditas assistencialista pela literatura; ausência de um setor/núcleo específico para QVT; ausência de objetivos estratégicos de QVT; ausência de orçamento específico para QVT; ausência de gestão participativa para QVT; ausência de atuação proativa das lideranças de primeiro nível para QVT; ausência de fomento a cultura de promoção do bem-estar laboral; ausência de garantia de continuidade de ações de QVT; ausência de normativos capazes de motivar a alta liderança na condução de ações de QVT; desconfiada dos resultados práticos das ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas; ausência de patrocínio da alta administração; execução das ações por servidores e estagiários; existência de barreiras internas e externas as organizações que desencadeiam a ineficiência das práticas de QVT.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÃO

Ante o exposto, verifica-se que a Qualidade de Vida no Trabalho é influenciada pela evolução do trabalho. Sendo assim, as mudanças na forma de execução do ofício e econômicas determinaram a conceituação da variável de análise ao longo dos anos. Nota-se que os modelos clássicos variaram pouco, diante da pluralidade de autores, na perspectiva temporal analisada. Além disso, no âmbito do Brasil, os estudos na área são restritos, apesar do crescimento exponencial, a partir da década de 90, a validação de modelos, a busca por diagnósticos das empresas e vinculação da temática a outras variáveis.

Observou-se uma pertinência das informações descritas no referencial teórico e os dados obtidos no contexto atual. Somado a isso, o presente trabalho, por meio do objetivo geral e objetivos específicos definidos, buscava e convergiu ao inicialmente desejado de descrever quais são as barreiras à eficácia de programas de qualidade de vida no trabalho, no contexto de quatro organizações públicas brasileiras, sob a ótica dos seus implementadores. Ou seja, o presente estudo atingiu os objetivos definidos, bem como, gerou subsídios para pesquisas futuras.

Destaque-se, para este estudo, a participação dos (a) gestores (as) entrevistados (as); interesse de órgãos da Administração Pública Federal lotados fora do Distrito Federal e; a eficiência do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) e das Ouvidorias em responder, satisfatoriamente, às solicitações de informação encaminhadas.

Como limitações, observa-se a amostra limitada e por conveniência para condução das entrevistas. Somada a isso, o estudo está restrito a opinião dos gestores responsáveis e/ou lotados em seções destinadas à implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho e os dados públicos e documentos disponibilizados. E a Administração Pública Federal.

Ainda como limitações, diversas organizações públicas foram contatadas para a realização da presente pesquisa, mas muitas delas negaram a aceitar o pedido. Isso reduziu o escopo de análise dos resultados que poderiam ter sido apresentados, o que poderia ter garantido maiores evidências de generalidade. Novos argumentos poderiam ter sido apresentados, caso a pesquisa também pudesse ter sido aplicada em outros contextos organizacionais públicos.

Para estudos futuros, recomenda-se que sejam conduzidas entrevistas com uma amostra significativa de organizações da Administração Pública Federal; que as barreiras à eficácia de programas de QVT sejam validadas em outras organizações da Administração

Pública Federal e; que seja realizada uma entrevista específica com o Ministério da Economia para verificar a viabilidade das sugestões estabelecidas.

Para mais se recomenda, também, que o estudo seja extrapolado para obtenção da percepção dos servidores dos órgãos; comparativo entre as normatizações e ações implementadas, no âmbito da Qualidade de Vida no Trabalho, entre os órgãos da Administração Pública Federal e os órgãos da Administração Pública Estadual, Municipal e Distrital e; análise das barreiras sob os órgãos da Administração Pública Estadual, Municipal e Distrital.

Ademais, novos estudos poderão ser feitos à luz do diagnóstico do clima organizacional vigente, bem como de aspectos culturalmente estabelecidos que possam estar contribuindo negativamente para a plena eficácia dos programas de QVT. Configurações das equipes de trabalho também devem ser mapeadas, de modo a identificar-se o tamanho do efeito da mesma em percepções menos ou mais favoráveis sobre QVT. Outras variáveis típicas do comportamento organizacional também poderão ser incorporadas à literatura científica de QVT, como cidadania organizacional, satisfação com o trabalho, comportamentos éticos organizacionais e intenção de rotatividade. Isto garantiria maior abrangência na análise deste complexo e importante fenômeno organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Brasília (2018). *DF terá 3,4 milhões de habitantes em 2030*. Recuperado em 19 de junho, 2019, de <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2018/12/12/df-tera-34-milhoes-de-habitantes-em-2030/>.

Ahrens, R. B. (2016). *Proposta de uma ferramenta de análise de ambiente organizacional com foco em QV, QVT e clima organizacional*. 97 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa.

Albuquerque, L. G.; Limongi-França, A. C. (1998). Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo (v. 33, n. 2, pp. 40-51).

Alves, E. F. (2011). Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. *Revista Interfacehs. SENAC* (v.6, pp.60-78).

Barbosa, M. Jr., Faria, T. S., & Dzulinski, A. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em uma escola de idiomas*. Ponta Grossa. In: VII Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção. Ponta Grossa: APREPRO.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA.

Bergeron, J. L. F. (1982). La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? *Revue Comerse. Montreal*.

Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente da Universidade de Brasília (2019). Universidade de Brasília. Brasília. Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://bdm.unb.br/>.

Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública* (v.34, n.2). Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273>

Cassola, N. (2019). *Doenças mentais são a segunda maior causa de licenças de saúde para servidores públicos municipais*. Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://www.ufrgs.br/secom/ciencia/doencas-mentais-sao-a-segunda-maior-causa-de-licencas-de-saude-para-servidores-publicos-municipais/>

Conte, A. L. (2003). Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. *Revista FAE BUSINESS* (n. 7).

De Paula, J. B., Azevedo, S. F., Lopes, A. P., & Femoseli, A. F. O. (2018). Incidência de transtornos mentais em servidores públicos: implicações na qualidade de vida do trabalhador. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*. Ponta Grossa (v.10, n.1, ed. 7121). Recuperado em 19 de junho, 2019, de <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv>.

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, M. C. (2015). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva*. *Laboreal*, 11 (2), 28–35. Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0215mcf>

Ferreira, P. I. (2013). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, (pp. 1-199).

Ferreira, M. C. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*- Brasília, DF : Edições Ler, Pensar, Agir.

Fleck, M. P. A. (2000). *O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), pp.33-38. Recuperado em 19 de junho, 2019, de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100004&script=sci_abstract&tlng=pt).

França, A. C. L. (1997). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista brasileira de medicina psicossomática*, Rio de Janeiro (v. 1, n. 2, pp. 79-80).

Frossard, M. C. (2009). *Qualidade de vida no serviço público – um programa para a Agência Nacional do Petróleo, gás natural e biocombustíveis – ANP*. 2009. Dissertação de Mestrado em Administração Pública – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro.

Garlet, V., Beuron, T. A., & Scherer, F. L. (2017). Qualidade de vida no serviço público: ações de qualidade de vida no trabalho apresentadas nos documentos das instituições federais de ensino superior gaúchas. *Revista do CEPE*, Santa Cruz do Sul (n. 45, pp. 109-126).

Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.

Hair, J. F. J., Barbin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. (Bookman, Ed.). Porto Alegre.

Honório, L. C., & Marques, A. L. (1999). Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. *Revista de Administração*, São Paulo (v.36, n.2, pp.57-66).

Limongi-França, A. C., & Assis, M. P. (1995). Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. *Revista de Administração de Empresas - RAE* - (v.35, n.2). Recuperado em 19 de junho, 2019, de <https://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/projetos-qualidade-vida-no-trabalho-caminhos-percorridos-desafios>

Lucena, M. D. S. (1990). *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. D., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas (ed.5).

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2014). Encarreamento. Práticas em Gestão de Pessoas das Empresas Estatais Federais. Brasília. Recuperado em novembro, 2018, de [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/apresentacoes/140902\\_praticas\\_encarreamento.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/apresentacoes/140902_praticas_encarreamento.pdf/view)

Nascimento, W. (2013). *Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e conceitos – uma revisão bibliográfica*. Coleção Gestão da Saúde Pública (v.13). Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-13-Artigo09.pdf>.

Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista de Administração de Empresas - RAE- eletrônica* ( v. 4, n. 1, Art. 9). Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGO S&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>.

Pedroso, B.; Pilatti, L. A. (2010). *Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no Trabalho: um debate necessário*. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. (orgs.). *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. Campinas, SP: Ipês.

Pimentel, M. H. C. R. (2003). *Qualidade de vida no trabalho: concepções e práticas adotadas em empresas do polo petroquímico de Camaçari*. 95 f.,il. Dissertação de Mestrado em Administração — Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Portaria normativa n.3, de 25 de março de 2013 (2013). Secretária de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Brasília, DF. Recuperado em 19 de junho, 2019, de <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/resultado?q=Portaria%20normativa%20n.3,%20de%2025%20de%20mar%C3%A7o%20de%202013>.

PWC (2013). *Envelhecimento da força de trabalho no Brasil*. Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? Recuperado em 19 de junho, 2019, de <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv-13e.pdf>.

Rodrigues, M. V. C. (2016) *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial* (ed. 15). Atualizada e ampliada. Petrópolis, Rio de Janeiro : Vozes.

Secretária de Previdência (2018). *Saúde do Trabalhador: dor nas costas foi doença que mais afastou trabalhadores em 2017*. Ministério da Economia. Recuperado em 19 de junho, 2019, de <http://www.previdencia.gov.br/2018/03/saude-do-trabalhador-dor-nas-costas-foi-doenca-que-mais-afastou-trabalhadores-em-2017/>

Silva, N. F. A.; Lima, M. J. O (2007). *Qualidade de vida no trabalho: o estudo qualitativo na empresa natura*. Barretos. In: V Semana Científica e Cultural do Serviço Social das Faculdades Unificadas da Fundação Educacional de Barretos. Barretos. Anais... Barretos: FUFEB.

Vasconcelos, A. F. (2001). *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*. Caderno de pesquisas em Administração (v. 8, n. 1, pp. 23-35).

Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. (D. de C. da Administração/UFSC., Ed.). Florianópolis.

## 7. APÊNDICES

### Apêndice A – Modelo de e-mail enviado as organizações pesquisadas



### Apêndice B – Instrumento de entrevista



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

AMANDA GOMES PINHEIRO

PROFESSOR ORIENTADOR: DR. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO-JÚNIOR

Brasília

2019

Você está sendo solicitado(a) a colaborar com a pesquisa de conclusão de curso da graduanda do curso de Administração, da Universidade de Brasília, sob orientação do Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Sobre a temática: “Diagnóstico de práticas organizacionais sobre Qualidade de Vida no Trabalho: estudo em órgãos públicos brasileiros”.

A entrevista tem previsão de 30 minutos, contendo perguntas em três grandes eixos: identificação das práticas de QVT; resultados; e barreiras. Este fato denota que alguns itens formulados podem não ser solicitados, por terem sido contemplados na resposta a outro item.

O uso de gravador de áudio, pela entrevistadora, pode ter seu uso proibido pelo(a) gestor(a). Ficando claro o uso para fins acadêmicos e o áudio vedado de publicação.

Pedimos encarecidamente que as suas respostas sejam sinceras e que todos os itens sejam respondidos. Estando permitido o uso de expressões que denotam desconhecimento dos fatos questionados e/ou fuga ao item, como, por exemplo, “prefiro não responder”; “não sei”; “não tenho certeza” e outros.

Enfatizamos que as questões sociodemográficas pedidas são unicamente de caráter acadêmico, servindo para caracterizar a amostra da pesquisa. Os entrevistados serão mantidos no anonimato. Assim como, o nome das organizações, caso solicitado.

Ao dar início a entrevista, estou afirmando que minha participação é voluntária, de forma que estou livre para interromper a entrevista quando e se achar necessário, e que as informações repassadas são fidedignas.

Lembre-se: a sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!



## INSTRUMENTO DE PESQUISA

Olá, sou formanda do curso de Administração da Universidade de Brasília, e visando à obtenção de dados para a pesquisa de conclusão do curso, conduzo esta entrevista.

O estudo visa diagnosticar as práticas organizacionais sobre QVT em órgãos públicos brasileiros.

- As suas respostas serão mantidas em sigilo; com fim, exclusivamente, acadêmico.
- O estudo contempla, em suma, os gestores da formulação das políticas/programas de Qualidade de Vida no Trabalho em órgãos públicos.
- O tempo de preenchimento deste questionário é de cerca de 30 minutos.
- Em caso de dúvidas, chame a aplicadora do questionário e/ou envie e-mail para [gpinheiro.amanda@gmail.com](mailto:gpinheiro.amanda@gmail.com)

Ficáramos muito gratos por sua contribuição!

Aluna responsável: Amanda Gomes Pinheiro; Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

### CARACTERÍSTICAS DO(A) ENTREVISTADO(A)

1. Cargo/função: \_\_\_\_\_

2. Atual setor: \_\_\_\_\_

3. Tipo de vínculo:

- ( ) Estagiário;  
 ( ) Servidor Efetivo;  
 ( ) Terceirizado;  
 ( ) Cargo de confiança;  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

4. Tempo de serviço na organização:

- ( ) Entre 0 e 1 ano;  
 ( ) Entre 1 e 3 anos;  
 ( ) Entre 3 e 5 anos;  
 ( ) Entre 5 e 10 anos;  
 ( ) Entre 10 e 20 anos;  
 ( ) Mais de 20 anos.

5. Tempo de serviço no atual setor:

- ( ) Entre 0 e 1 ano;  
 ( ) Entre 1 e 3 anos;  
 ( ) Entre 3 e 5 anos;  
 ( ) Entre 5 e 10 anos;  
 ( ) Entre 10 e 20 anos;  
 ( ) Mais de 20 anos.

### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1. O que é Qualidade de Vida no Trabalho para a sua organização?

2. Quais os aspectos que você considera que contribuem e atrapalham para o alcance da Qualidade de Vida no Trabalho na sua organização?

3. Existe algum índice para mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da sua organização?
4. Vocês mapeiam a percepção dos colaboradores sobre “Qualidade de Vida no Trabalho”? O que os colaboradores do órgão que trabalham mais valorizam enquanto “Qualidade de Vida no Trabalho”?
5. Existe no órgão ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, descreva.
6. Qual a importância da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
7. Quais os resultados esperados da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Quais os resultados alcançados da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Qual setor; diretoria e/ou comissão é responsável pela(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Quem executa as ações de Qualidade de Vida no Trabalho implementadas (órgão de origem; empresa licitada; convênio; parceria)?
9. Ocorreu o estudo preliminar das lacunas/gaps de Qualidade de Vida no Trabalho no órgão?
10. Quais as barreiras existentes para implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho?

### **AGRADECEMOS A SUA CONTRIBUIÇÃO!**

**PONTOS NORTEADORES:**

1. Processos/subprocessos da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
2. Existe indicador(es) de mensuração e controle da efetividade da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
3. Você considera as ações preventivas ou assistencialistas?
4. Em caso de licitação, esta atende às especificações do órgão?
5. Existe uma normatização (Portaria; Código de Ética) para regulamentação da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, descreva.
6. Existe previsão de orçamento para ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?



## INSTRUMENTO DE PESQUISA

Olá, sou formanda do curso de Administração da Universidade de Brasília, e visando à obtenção de dados para a pesquisa de conclusão do curso, conduzo esta entrevista.

O estudo visa diagnosticar as práticas organizacionais sobre QVT em órgãos públicos brasileiros.

- As suas respostas serão mantidas em sigilo; com fim, exclusivamente, acadêmico.
- O estudo contempla, em suma, os gestores da formulação das políticas/programas de Qualidade de Vida no Trabalho em órgãos públicos.
- O tempo de preenchimento deste questionário é de cerca de 30 minutos.
- Em caso de dúvidas, chame a aplicadora do questionário e/ou envie e-mail para [gpinhoiro.amanda@gmail.com](mailto:gpinhoiro.amanda@gmail.com)

Ficáramos muito gratos por sua contribuição!

Aluna responsável: Amanda Gomes Pinheiro; Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho-Júnior

### CARACTERÍSTICAS DO(A) ENTREVISTADO(A)

1. Cargo/função: \_\_\_\_\_

2. Atual setor: \_\_\_\_\_

3. Tipo de vínculo:

- ( ) Estagiário;  
 ( ) Servidor Efetivo;  
 ( ) Terceirizado;  
 ( ) Cargo de confiança;  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

4. Tempo de serviço na organização:

- ( ) Entre 0 e 1 ano;  
 ( ) Entre 1 e 3 anos;  
 ( ) Entre 3 e 5 anos;  
 ( ) Entre 5 e 10 anos;  
 ( ) Entre 10 e 20 anos;  
 ( ) Mais de 20 anos.

5. Tempo de serviço no atual setor:

- ( ) Entre 0 e 1 ano;  
 ( ) Entre 1 e 3 anos;  
 ( ) Entre 3 e 5 anos;  
 ( ) Entre 5 e 10 anos;  
 ( ) Entre 10 e 20 anos;  
 ( ) Mais de 20 anos.

### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1. O que é Qualidade de Vida no Trabalho para a sua organização?

2. Quais os aspectos que você considera que contribuem e atrapalham para o alcance da Qualidade de Vida no Trabalho na sua organização?

3. Existe algum índice para mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da sua organização?

4. Vocês mapeiam a percepção dos colaboradores sobre “Qualidade de Vida no Trabalho”? O que os colaboradores do órgão que trabalham mais valorizam enquanto “Qualidade de Vida no Trabalho”?
5. Existe no órgão ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Caso houvesse, qual setor; diretoria e/ou comissão seria responsável pela(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
6. Existe uma preocupação do órgão com a implementação de ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
7. Quais as barreiras existentes para implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Existe uma normatização (Portaria; Código de Ética) para regulamentação da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, descreva.
9. Existe previsão de orçamento para ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
10. Quais os resultados esperados, caso implementada(s) alguma(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?

**AGRADECEMOS A SUA CONTRIBUIÇÃO!**



## INSTRUMENTO DE PESQUISA

Olá, sou formanda do curso de Administração da Universidade de Brasília, e visando à obtenção de dados para a pesquisa de conclusão do curso, conduzo esta entrevista.

O estudo visa diagnosticar as práticas organizacionais sobre QVT em órgãos públicos brasileiros.

- As suas respostas serão mantidas em sigilo; com fim, exclusivamente, acadêmico.
- O estudo contempla, em suma, os gestores da formulação das políticas/programas de Qualidade de Vida no Trabalho em órgãos públicos.
- O tempo de preenchimento deste questionário é de cerca de 30 minutos.
- Em caso de dúvidas, chame a aplicadora do questionário e/ou envie e-mail para [gpinheiro.amanda@gmail.com](mailto:gpinheiro.amanda@gmail.com)

Ficáramos muito gratos por sua contribuição!

Aluna responsável: Amanda Gomes Pinheiro; Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho-Júnior

### CARACTERÍSTICAS DO(A) ENTREVISTADO(A)

1. Cargo/função: \_\_\_\_\_

2. Atual setor: \_\_\_\_\_

3. Tipo de vínculo:

- ( ) Estagiário;  
 ( ) Servidor Efetivo;  
 ( ) Terceirizado;  
 ( ) Cargo de confiança;  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

4. Tempo de serviço na organização:

- ( ) Entre 0 e 1 ano;  
 ( ) Entre 1 e 3 anos;  
 ( ) Entre 3 e 5 anos;  
 ( ) Entre 5 e 10 anos;  
 ( ) Entre 10 e 20 anos;  
 ( ) Mais de 20 anos.

5. Tempo de serviço no atual setor:

- ( ) Entre 0 e 1 ano;  
 ( ) Entre 1 e 3 anos;  
 ( ) Entre 3 e 5 anos;  
 ( ) Entre 5 e 10 anos;  
 ( ) Entre 10 e 20 anos;  
 ( ) Mais de 20 anos.

### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1. O que é Qualidade de Vida no Trabalho para a sua organização?

2. Quais os aspectos que você considera que contribuem e atrapalham para o alcance da Qualidade de Vida no Trabalho na sua organização?

3. Existe algum índice para mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da sua organização?

4. Vocês mapeiam a percepção dos colaboradores sobre “Qualidade de Vida no Trabalho”? O que os colaboradores do órgão que trabalham mais valorizam enquanto “Qualidade de Vida no Trabalho”?
5. Existe no órgão ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, descreva.
6. Qual a importância dessa(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
7. Quais os resultados que eram esperados da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Quais os resultados alcançados da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Qual setor; diretoria e/ou comissão era responsável pela(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Quem executava as ações de Qualidade de Vida no Trabalho implementadas (órgão de origem; empresa licitada; convênio; parceria)?
9. Ocorreu o estudo preliminar das lacunas/gaps de Qualidade de Vida no Trabalho no órgão?
10. Quais as barreiras existentes para implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho?
11. Porque a(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho foram extinguidas?
12. Existe planejamento para retomada e/ou formulação de outra(s) (oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?

### **AGRADECEMOS A SUA CONTRIBUIÇÃO!**

#### **PONTOS NORTEADORES:**

1. Processos/subprocessos da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho que existiam?
2. Você considerava as ações preventivas ou assistencialistas?
3. Existia uma normatização (Portaria; Código de Ética) para regulamentação da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, descreva.
4. Existia previsão de orçamento para ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?
5. Existia indicador(es) de mensuração e controle da efetividade da(s) ação(oes) e/ou programa(s) de Qualidade de Vida no Trabalho?

## 8. ANEXOS

### PORTARIA NORMATIVA Nº 3, DE 25 DE MARÇO DE 2013

Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

A SECRETÁRIA DE GESTÃO PÚBLICA DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 23, inciso I, alínea "a", item 7, do Anexo I, do Decreto nº 7.675, de 20 de janeiro de 2012, resolve:

Art. 1º Ficam instituídas as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, na forma do Anexo.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANA LÚCIA AMORIM DE BRITO

#### ANEXO

#### CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES Seção I

Das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal Art. 1º Ficam instituídas as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, a serem adotadas como referência pelos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, na forma deste Anexo.

Parágrafo único. As diretrizes integram o conjunto de ações da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal - PASS, prevista no Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009, que criou o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS.

Art. 2º As diretrizes destinam-se a subsidiar políticas e projetos de promoção da saúde e de qualidade de vida no trabalho, a serem implantados de forma descentralizada e transversal, por meio das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança no trabalho, e que contemplem a gestão participativa.

Art. 3º A concepção que fundamenta estas diretrizes prioriza ações voltadas à educação em saúde, à prevenção dos riscos, agravos e danos à saúde do servidor, ao estímulo dos fatores de proteção da saúde e ao controle de determinadas doenças.

Art. 4º As ações de promoção da saúde têm como finalidade a melhoria dos ambientes, da organização e do processo de trabalho, de modo a ampliar a conscientização, a responsabilidade e a autonomia dos servidores, em consonância com os esforços governamentais de construção de uma cultura de valorização da saúde para redução da morbimortalidade, por meio de hábitos saudáveis de vida e de trabalho.

Parágrafo único. As ações abrangem as mudanças na organização e no ambiente de trabalho, com foco na prevenção dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho e na educação em saúde para a adoção de práticas que melhorem as condições e a

qualidade de vida no trabalho.

Art. 5º As iniciativas de promoção da saúde devem, preferencialmente, basear-se em dados epidemiológicos e no resultado das avaliações das condições, da segurança e dos processos de trabalho, fazendo uso da informação e indicadores de saúde como insumos para orientar e favorecer a transformação contínua do nível de saúde e das condições de vida dos servidores, respeitando as necessidades das diferentes etapas do desenvolvimento humano.

## Seção II

### Dos objetivos

Art. 6º A definição das diretrizes gerais de promoção à saúde do servidor público federal tem por objetivos:

I - o estímulo à oferta de ações de educação em saúde e promoção da saúde junto aos servidores públicos federais, em diferentes níveis de prevenção, direcionadas ao bem-estar, à qualidade de vida e à redução da vulnerabilidade a riscos relacionados à saúde, aos seus determinantes e condicionantes;

II - propiciar aos servidores ambientes de trabalho saudáveis, com o envolvimento destes e dos gestores no estabelecimento de um processo de melhoria contínua das condições e das relações no trabalho e da saúde, propiciando bem-estar das pessoas inseridas no contexto laboral;

III - a melhor compreensão da determinação do processo saúde e doença nos servidores públicos e o desenvolvimento de alternativas de intervenção que levem à transformação da realidade, em direção à apropriação, pelos servidores, da dimensão humana do trabalho; e

IV - a intervenção nas determinantes do processo saúde e doença e do processo de adoecimento em seus aspectos individuais e nas relações coletivas do ambiente de trabalho; e

V - a contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

## Seção III

### Das premissas e princípios norteadores

Art. 7º Sem prejuízo dos princípios e diretrizes estabelecidos pela Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal e pela Norma Operacional de Saúde do Servidor Público Federal (Portaria Normativa SRH nº 3, de 7 de maio de 2010), para o desenvolvimento de ações de promoção da saúde, de prevenção de doenças, de melhoria da qualidade de vida no trabalho e de educação em saúde, serão observadas as seguintes premissas:

I - multideterminação da saúde: a saúde é compreendida como fenômeno decorrente de diversos fatores de natureza biológica, psicológica e social;

II - abordagem biopsicossocial: as equipes multiprofissionais devem pautar sua atuação na perspectiva biopsicossocial dos indivíduos, por meio de ações interdisciplinares que favoreçam relações entre diferentes conhecimentos, considerados os múltiplos fatores que influenciam a condição de saúde dos servidores em suas relações com o trabalho;

III - interdisciplinaridade: a abordagem multiprofissional sobre as ações e programas de promoção da saúde deve contemplar os conhecimentos técnicos a partir de visão interdisciplinar, observada a relação entre as diferentes áreas do conhecimento e, fundamentalmente, considerado o conhecimento dos servidores para o desenvolvimento das ações e dos programas;

IV - gestão participativa no desenvolvimento das ações: estabelecimento de espaços coletivos que promovam a difusão de conhecimento e a reflexão crítica, assegurado o direito de participação dos servidores em todas as etapas do processo de atenção à saúde;

V - ambientes de trabalho saudáveis: as iniciativas de promoção da saúde do servidor público federal devem pressupor uma concepção que não se restrinja à ausência de doença, mas que seja capaz de atuar sobre os determinantes da saúde, incidindo a intervenção, também, sobre as condições de trabalho no serviço público;

VI - relação entre atenção à saúde e gestão de pessoas: a promoção da saúde deve ser reconhecida como uma estratégia fundamental das políticas de gestão de pessoas, como forma de expressão de uma proposta abrangente e que busca garantir o equilíbrio entre trabalho e saúde e a indissociabilidade entre atenção e gestão; e

VII - humanização na atenção à saúde.

Art. 8º As ações de promoção da saúde no âmbito do serviço público federal devem constar dos planos, programas, projetos e ações gerenciais dos órgãos que compõem o SIPEC e ser ofertadas de acordo com os seguintes princípios:

I - universalidade e equidade: as ações de promoção da saúde do servidor contemplam todos os servidores públicos federais;

II - integralidade das ações: integração do conjunto de atividades voltadas para os indivíduos e as coletividades, articuladas para potencializar as ações de promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde dos servidores;

III - acesso à informação: fornecimento de informações aos servidores, sobretudo aquelas que ampliem seus conhecimentos sobre saúde e aumentem a autonomia para decisão quanto ao seu estilo de vida, que os orientem quanto aos procedimentos a serem adotados em caso de doenças, acidentes e demais agravos à saúde e em relação às medidas de prevenção para evitar o surgimento de doenças e de situações de risco à saúde;

IV - descentralização: as ações voltadas para a saúde do servidor serão planejadas e executadas pelas unidades do SIASS e pelos órgãos e entidades que compõem o SIPEC, segundo as prioridades e as necessidades dos servidores da área de abrangência, valendo-se dos serviços de referência e contra-referência; e

V - comunicação, formação e capacitação: manutenção de políticas de comunicação, de formação permanente e de capacitação nas áreas de promoção da saúde do servidor.

## CAPÍTULO II

### DAS AÇÕES PROGRAMÁTICAS DE PROMOÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR

Art. 9º As ações de promoção da saúde devem contemplar abordagens coletivas que possam influenciar ou modificar hábitos individuais e culturas organizacionais, de maneira a favorecer os espaços de convivência e de produção de saúde, fortalecendo a autonomia dos servidores e contribuindo com suas competências e habilidades.

§ 1º As iniciativas devem zelar pela consistência teórica e técnica, por intervenções com eficácia conhecida, além de considerar impactos positivos, preferencialmente por meio da indicação de resultados mensuráveis.

§ 2º Os projetos e atividades de promoção da saúde devem ser monitorados a partir de indicadores produzidos com essa finalidade, para avaliar os impactos na relação saúde, doença e trabalho, visando rever ou aprimorar as ações, e pelo registro em sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC.

§ 3º As ações de promoção da saúde devem, preferencialmente, ser realizadas por meio de equipes multiprofissionais, compostas por um conjunto de servidores com formação em diversas áreas do conhecimento, responsáveis pelo desenvolvimento das ações de saúde e segurança do trabalho, no âmbito das unidades SIASS, bem como dos órgãos e entidades que compõem o SIPEC.

Art. 10. No planejamento das ações de promoção da saúde, assim como daquelas destinadas à prevenção de riscos e doenças, deverão ser priorizadas as seguintes áreas:

- I - saúde do adulto;
- II - saúde bucal;
- III - saúde do homem;
- IV - saúde do idoso;
- V - saúde mental;
- VI - saúde da mulher;
- VII - saúde das pessoas com deficiência; e
- VIII - saúde ocupacional.

Parágrafo único. Para as áreas de que trata o caput deste artigo, deverão ser definidas estratégias para grupos específicos de servidores, com a finalidade de propiciar o desenvolvimento de abordagens e intervenções diferenciadas.

Art. 11. No intuito de viabilizar o cuidado em saúde e aumentar o impacto dos programas e ações de promoção da saúde,

priorizam-se os seguintes temas de interesse:

- I - alimentação saudável;
- II - cuidado integral em saúde;
- III - desenvolvimento de habilidades sociais e do trabalho;
- IV - envelhecimento ativo, educação e preparação para a aposentadoria;
- V - gestão integrada de doenças crônicas e fatores de risco;

- VI - mediação de conflitos;
- VII - prática corporal e atividade física;
- VIII - prevenção da violência e estímulo à cultura da paz;
- IX - prevenção e controle do tabagismo;
- X - redução da morbidade em decorrência do uso abusivo de álcool e outras

drogas;

- XI - valorização da diversidade humana;
- XII - prevenção de acidentes de trabalho; e
- XIII - intervenção nos ambientes e processos de trabalho com vistas à

prevenção de doenças, agravos e acidentes ocupacionais.

### CAPÍTULO III

#### DAS ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS

Art. 12. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na qualidade de órgão central do SIPEC:

- I - aprovar orientações, portarias e outros atos normativos complementares a esta Portaria;
- II - manter sistema de registro de informações dos programas de promoção da saúde; e
- III - promover, com a colaboração dos setores competentes, o estudo para a provisão de recursos humanos e orçamentários necessários ao desenvolvimento das ações e atividades de promoção à saúde.

Art. 13. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete ao Departamento de Políticas de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - formular e propor normas e diretrizes para a área de promoção da saúde do servidor;

II - promover estudos das legislações relacionadas à saúde do servidor, no âmbito de sua competência, e propor o seu aperfeiçoamento;

III - apoiar estudos e pesquisas pertinentes aos problemas que afetam a segurança e a saúde do servidor, contribuindo para a oferta de programas de promoção da saúde e prevenção dos agravos;

IV - difundir informações que contribuam para a proteção e promoção da saúde do servidor;

V - dar visibilidade às ações e programas de promoção da saúde ofertados pelos órgãos e entidades da administração pública federal, a partir das iniciativas registradas no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central, possibilitando o controle e avaliação da qualidade das ações e programas de promoção à saúde do servidor; e

VI - estabelecer parcerias e intercâmbios técnicos com organismos e instituições afins, nacionais e internacionais, para fortalecer a atuação institucional e promover a capacitação dos colaboradores.

Art. 14. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete aos dirigentes dos órgãos ou entidades e gestores de pessoas ou de recursos humanos:

I - viabilizar ou firmar cooperações técnicas que assegurem os meios e recursos necessários para o desenvolvimento de ações de promoção da saúde, em consonância com o perfil epidemiológico dos servidores, com as características institucionais e especificidades regionais;

II - incluir, sistematicamente, ações programáticas direcionadas para promoção da saúde dos servidores no planejamento do órgão ou entidade e dos relatórios anuais de gestão;

III - assegurar o cumprimento destas diretrizes e promover a formação e capacitação, em conformidade com as orientações das equipes técnicas de vigilância e de promoção da saúde; e

IV - garantir o registro das informações relativas às ações e programas de promoção da saúde no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC.

Art. 15. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete às unidades do SIASS:

I - coordenar e executar ações voltadas à promoção da saúde, em especial à melhoria das condições e organização do trabalho, prevenção de acidentes, agravos à saúde e doenças;

II - apoiar e supervisionar os órgãos que as compõem no planejamento, execução e monitoramento das ações de promoção da saúde;

III - desenvolver estratégias para o recebimento de informações sobre casos que caracterizam assédio moral no trabalho e para a adoção das providências cabíveis;

IV - elaborar o perfil epidemiológico da saúde dos servidores, a partir de fontes de informação existentes, com o objetivo de orientar as ações de atenção à saúde do servidor, em especial a intervenção nos ambientes e processo de trabalho; e

V - realizar o registro das informações relativas às ações e programas de promoção à saúde, ofertadas pela unidade, no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC.

Art. 16. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete às equipes multiprofissionais vinculadas às unidades do SIASS e aos órgãos e entidades que compõem o SIPEC:

I - planejar e executar ações voltadas para promoção da saúde, em especial para a melhoria das condições de trabalho, prevenção de acidentes, agravos à saúde e doenças relacionadas ao trabalho;

II - sistematizar e analisar os dados gerados nas ações de promoção da saúde, notificando os agravos relacionados ao trabalho no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC;

III - amparar os servidores e indicar-lhes ações de promoção da saúde, preservando o sigilo das informações individuais;

IV - zelar pela integralidade das ações, pela humanização do trabalho em saúde, considerando a abordagem multiprofissional e interdisciplinar; e

V - realizar o registro das informações relativas às ações e programas de promoção da saúde do servidor no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central.

#### CAPÍTULO IV DO PLANEJAMENTO

Art. 17. No âmbito dos órgãos e entidades que compõem o SIPEC, o planejamento em promoção da saúde requer:

I - o emprego destas diretrizes para a orientação das ações que serão desenvolvidas; e

II - a observância da integralidade do cuidado e dos determinantes sociais e de saúde e, sempre que possível, de acordo com as necessidades e situações de saúde dos servidores nos diferentes órgãos e entidades compõe o SIPEC.

#### CAPÍTULO V DO FINANCIAMENTO

Art. 18. Cabe aos órgãos e entidades no âmbito do SIPEC viabilizarem os meios e os recursos necessários para garantir a implantação e a implementação das ações de promoção da saúde, com recursos próprios ou oriundos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

#### CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC devem observar estas diretrizes na elaboração de orientações e condutas específicas.

Art. 20. Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC deverão elaborar plano de ação, o qual conterà o planejamento de execução de ações de promoção da saúde.

Art. 21. Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC deverão promover a qualificação dos técnicos das áreas de recursos humanos, de qualidade de vida, de saúde e de segurança do trabalho, a fim de instrumentalizá-los para o cumprimento destas diretrizes.

Este Texto não substitui o publicado no DOU de 27/03/2013, seção I, pág. 77

**SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS E  
RELAÇÕES DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO**

**PORTARIA NORMATIVA Nº 7, DE 26 DE OUTUBRO DE 2016**

Institui as diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho, a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho dos órgãos e entidades integrantes do sistema de pessoal civil da administração federal - SIPEC.

O SECRETÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO NO SER- VIÇO PÚBLICO, DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 25, inciso I, alínea "g", do Anexo I do Decreto nº 8.818, de 21 de julho de 2016, resolve:

Art. 1º Ficam instituídas as diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho, a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Art. 2º Entende-se por alimentação adequada e saudável a prática alimentar apropriada à cada fase do curso da vida e às necessidades alimentares especiais, referenciada pela cultura alimentar e pelas dimensões de gênero, raça e etnia, acessível do ponto de vista físico e financeiro, harmônica em quantidade e qualidade, baseada em práticas produtivas adequadas e sustentáveis, observadas as disposições contidas na Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional e na legislação sanitária.

Art. 3º A instituição das diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho tem por objetivo contribuir para a promoção da saúde do servidor público federal e a redução dos índices de absenteísmo decorrentes de agravos relacionados às Doenças Crônicas Não Transmissíveis - DCNT, e dos seus fatores de risco modificáveis.

Parágrafo único. Para os fins desta Portaria Normativa, entende-se que:

I - os principais grupos das DCNT são as doenças respiratórias e circulatórias (acidente vascular cerebral e infartos), os cânceres, a diabetes e a hipertensão arterial;

II - os fatores de riscos modificáveis são aqueles relacionados ao hábito de vida das pessoas, tais como o tabagismo, o uso nocivo do álcool, o sedentarismo e a alimentação inadequada, que podem ocasionar o aumento da pressão arterial, alterações relacionadas ao colesterol e a glicose, o sobrepeso e a obesidade, dentre outras doenças relacionadas.

Art. 4º Devem ser priorizadas ações de caráter educativo e que incentivem a prática de hábitos de vida e de alimentação saudáveis, e, preferencialmente, que contemplem a realização de intervenções a partir de dados advindos de diagnósticos prévios resultantes das avaliações ambientais, dos exames médicos periódicos, bem como oriundos do perfil epidemiológico de ocorrência de afastamentos do servidor gerados a partir dos dados registrados na perícia oficial em saúde

Art. 5º Sem prejuízo das premissas e princípios estabelecidos na Portaria Normativa SEGEP/MP nº 3, de 25 de março de 2013, que institui as diretrizes gerais de promoção

da saúde do servidor público federal, devem ser observados os seguintes princípios:

I - abordagem preventiva e com base em dados oficiais de ocorrências de saúde e no resultado das avaliações das condições e da segurança dos ambientes e dos processos de trabalho;

II - incentivo à participação dos servidores em atividades que favoreçam a ampliação do conhecimento, o desenvolvimento de atitudes e de comportamentos individuais e coletivos no local de trabalho; e

III - ações transversais e intersetoriais a serem realizadas de forma contínua, integradas sob o acompanhamento de equipes multiprofissionais.

Art. 6º As ações de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho devem estar baseadas nas seguintes estratégias de implementação:

I - realização de avaliação da saúde dos servidores, por meio dos exames médicos periódicos e/ou outras intervenções de prevenção dos agravos e de promoção da saúde; II - identificação dos fatores de riscos passíveis de serem modificados no ambiente e nos processos de trabalho;

III - definição de estratégias para o controle de peso dos servidores, com realização de atividades que estimulem o seu automonitoramento;

IV - disponibilização, no ambiente de trabalho, de espaços adequados para a realização de refeições saudáveis;

V - realização de ações de educação alimentar e nutricional, de modo a orientar as escolhas saudáveis;

VI - ampliação da conscientização, da corresponsabilidade, da autonomia e do protagonismo dos servidores para uma cultura de valorização da saúde; e

VII - fomento à disponibilização de salas de apoio à amamentação.

Art. 7º Cabe aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC viabilizarem os meios necessários para disponibilização de refeitórios equipados com mesas e cadeiras em número suficiente, bem como locais e equipamentos necessários para guarda temporária e preparo complementar de alimentos trazidos pelos servidores, respeitada a disponibilidade física e orçamentária.

Art. 8º Nos órgãos e entidades onde haja concessão de uso das dependências institucionais para o funcionamento de restaurante ou lanchonete, o contrato firmado com a empresa contratada para o fornecimento de serviços de alimentação deverá, na medida do possível, observar as diretrizes do Guia Alimentar para a População Brasileira e de outros instrumentos de educação alimentar e nutricional, assegurando qualidade nas refeições fornecidas, e as seguintes recomendações:

I - oferta variada e predominante de alimentos in natura e minimamente processados e suas preparações culinárias que contemplem diferentes todos os grupos alimentares, como cereais, leguminosas, raízes e tubérculos, verduras e legumes, frutas, castanhas e outras oleaginosas, leite e derivados, carnes, ovos e pescados;

II - adoção de medidas para reduzir a oferta de alimentos processados (alimentos em conserva, compotas de frutas e frutas cristalizadas, carnes adicionadas de sal, dentre

outros) e evitar a de ultraprocessados (comidas instantâneas desidratadas ou congeladas, misturas prontas, molhos prontos e temperos industrializados, guloseimas, pães doces, biscoitos recheados, salgadinhos e bebidas açucaradas, como refrigerantes, refrescos e sucos artificiais, dentre outros);

III - utilização de pequenas quantidades de óleos, gorduras, sal e açúcar na preparação dos alimentos;

IV - preferência pela utilização de alimentos frescos, em especial aqueles oriundos da agricultura familiar;

V - preferência por alimentos produzidos na região, respeitada a sazonalidade e a safra; e

VI - adoção de medidas para evitar a disponibilização de saleiros nas mesas.

Art. 9º Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC, ao promover ou realizar eventos nos quais haja a distribuição de lanches ou refeições, devem observar, na contratação desses serviços, as recomendações estabelecidas no art. 8º, a fim de manter coerência com a promoção da alimentação adequada e saudável.

Art. 10. As empresas contratadas para o fornecimento de serviços de alimentação devem obedecer à legislação sanitária brasileira, em especial ao Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, instituído pela Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Art. 11. Os projetos e atividades de promoção da alimentação adequada e saudável devem ser monitorados a partir de indicadores produzidos com essa finalidade, com o objetivo de avaliar os impactos na relação saúde, doença e trabalho, bem como a adesão dos servidores.

Art. 12. Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC deverão qualificar os técnicos das áreas de gestão de pessoas, de qualidade de vida no trabalho, de saúde e de segurança do trabalho, com o objetivo de instrumentalizá-los para o cumprimento das diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho.

Art. 13. Os órgãos e entidades integrantes do SIPEC deverão elaborar plano de ação com o planejamento de todas as etapas de execução de ações de promoção da alimentação adequada e saudável.

Art. 14. As ações de promoção da alimentação adequada e saudável devem ser registradas no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC.

Art. 15. Caberá ao Departamento de Normas e Benefícios do Servidor, da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão acompanhar a implementação desta Portaria Normativa.

Art. 16. Esta Portaria Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

