



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA

KIARELLI OTONI ALMEIDA AGRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ERGONOMIA DA  
ATIVIDADE: Perspectivas de Promoção da Saúde no Serviço Público**

João Pessoa - PB

2016

KIARELLI OTONI ALMEIDA AGRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ERGONOMIA DA  
ATIVIDADE: Perspectivas de Promoção da Saúde no Serviço Público**

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, como requisito para a obtenção do certificado no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Dayse Ayres do Nascimento Freires

João Pessoa - PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB, *campus* João Pessoa

A277q	<p>Agra, Kiarelli Otoni Almeida. Qualidade de vida no trabalho ergonomia da atividade: perspectivas de promoção da saúde no serviço público / Kiarelli Otoni Almeida Agra. – 2016. 46 f. : il.</p> <p>TCC (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação. Orientadora: Profª. Dra. Dayse A. do Nascimento Freires.</p> <p>1. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. 2. Ergonomia da atividade. 3. Promoção da saúde. Administração pública. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 331.4</p>
-------	---

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, KIARELLI OTONI ALMEIDA AGRA, responsabilizo-me integralmente pelo conteúdo da Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, sob o título **“QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ERGONOMIA DA ATIVIDADE: perspectivas de promoção da saúde no serviço público”** eximindo terceiros de eventuais responsabilidades sobre o que nela está escrito.

João Pessoa, 22 de dezembro de 2016.

KIARELLI OTONI ALMEIDA AGRA  
RG nº 2935475 SSP/PB

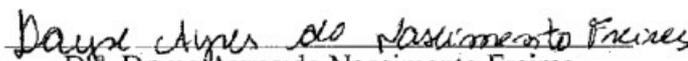
KIARELLI OTONI ALMEIDA AGRA

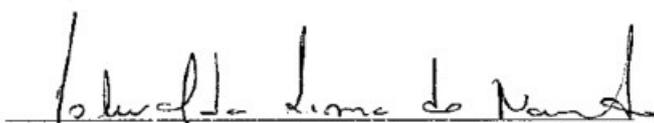
**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ERGONOMIA DA  
ATIVIDADE: Perspectivas de Promoção da Saúde no Serviço Público**

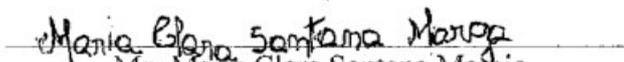
Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, como requisito para a obtenção do certificado no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.

Monografia aprovada em 22 de dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Dr<sup>a</sup>. Dayse Ayres do Nascimento Freires  
Orientadora

  
Me. Iolivalda Lima do Nascimento  
1<sup>o</sup> Examinadora

  
Me. Maria Clara Santana Maroja  
2<sup>o</sup> Examinadora

**JOÃO PESSOA  
2016**

À minha família, pelos ensinamentos  
pautados no amor, respeito e gratidão  
que norteiam a minha personalidade.  
E aos meus amigos, companheiros de  
luta diária, que colaboram para o meu  
bem-estar laboral e social.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, meus irmãos e Bama, por todo apoio e amor dedicados a mim, sempre acreditando e me instigando a lutar pelos meus objetivos. E aos meus sobrinhos, por transformarem meus dias de cansaço em extrema alegria. Minha família, amo vocês!

Aos meus amigos Hanelle Galvão, Nuno Moreira, Renan Reryson e Saulo Medeiros, amizades de longa data, fortes e constantes, pela intensa cumplicidade e incentivos dedicados a mim. Sou grato por tê-los em minha vida.

Aos meus amigos e servidores Beatriz Carneiro, Carlos Montenegro e Hallisson Rufino, amizades fortemente construídas no espaço laboral e que estão sempre a disposição nos momentos de alegrias e dificuldades, me proporcionado bem-estar no trabalho e na vida.

Aos demais amigos e familiares, cada qual com suas particularidades, pelos diversos momentos vivenciados.

À minha orientadora Dra. Dayse Ayres do Nascimento Freires, amiga e colega de trabalho, pela dedicação e paciência durante o processo de construção deste estudo.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), pelas diversas oportunidades de crescimento pessoal e profissional direcionados a mim.

E, finalmente, agradeço a Deus pela dádiva da vida!

AGRA, Kiarelli Otoni Almeida. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ERGONOMIA DA ATIVIDADE**: perspectivas de promoção da saúde no serviço público. 46f. **Monografia** (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2016.

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos, as organizações públicas e privadas têm sido impactadas por transformações de natureza econômica, social e cultural, modificando os relacionamentos existentes entre gestores e trabalhadores. Nesse contexto, as corporações têm investido cada vez mais em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Ergonomia do Trabalho, como medidas eficazes à necessidade de adaptação e reestruturação produtiva exigidas por essas transformações, por meio de indivíduos mais saudáveis laboral e fisicamente. Este estudo objetivou compreender as propostas de promoção da saúde na perspectiva de QVT e da Ergonomia da Atividade. Utilizou-se da metodologia descritiva com enfoque bibliográfico e documental, fazendo, inicialmente, uma revisão no campo conceitual e histórico da Administração Pública brasileira até a implantação do Novo Serviço Público. Em seguida, buscou-se caracterizar as performances da QVT e da Ergonomia da Atividade, explicitando as perspectivas predominantes e suas limitações. Conclui-se que as duas abordagens de QVT, aliadas, podem desencadear resultados mais promissores e eficazes no âmbito da promoção à saúde nas organizações. Desta forma, acredita-se que um real investimento na Qualidade de Vida no Trabalho alinhado a teoria do Novo Serviço Público, por parte das organizações, ao consultar os trabalhadores e perceber as suas reais necessidades e expectativas, tornará o trabalho mais humanizado ao buscar promover um saudável clima laboral.

**Palavras-chave:** administração pública; serviço público; qualidade de vida no trabalho; QVT; ergonomia da atividade.

AGRA, Kiarelli Otoni Almeida. **QUALITY OF WORKING LIFE AND HUMAN FACTORS IN THE WORKPLACE**: Perspectives of health promotion in the public service. **Graduate Thesis** (MBA in Public Management). Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba, João Pessoa, 2016.

## ABSTRACT

Over the past years, public and private organizations have been impacted by economic, social, and cultural transformations, altering the relationship among managers and employees. Against this background, corporations have been increasingly investing in Quality of Working Life (QWL), and Human Factors in the Workplace, as effective means to the necessity of adjustment and productive restructuring by those transformations, through healthier individuals in both professional and physical aspects. This study aimed at understanding the proposals associated to the health promotion from the perspective of the QWL and the Activity Ergonomics. It has been adopted the descriptive methodology, by conducting a bibliographic and documented study reviewing, primarily, the conceptual and historical field from the Brazilian's Public Administration to the *Novo Serviço Público* (New Public Service). Thus, it also pursued to typify the QWL performances and the activity ergonomics, elucidating both prevailing perspectives and limitations. It's evident that both QWT approaches combined can trigger better and more efficient results regarding public health. From this viewpoint, it is believed that the QWL aligned to the New Public Service, on the side of the organizations, by consulting the workers and comprehending their real needs and expectations, can be an asset to a more humanized work through a healthier work environment.

**Keywords:** Public Administration; Federal Public Service; Quality of Working Life; QWL; Activity Ergonomics.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho para Richard Walton .....	25
Quadro 2	Alguns Componentes e Variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Martel e Dupuis .....	27
Quadro 3	Ações de Qualidade de Vida no Trabalho e Resultados .....	31

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo descritivo teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAAQVT) .....	36
Figura 2	Análise Ergonômica do Trabalho (AET): passos e procedimentos principais .....	37
Figura 3	Modelo metodológico em Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho .....	39

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	<b>Contextualização do Problema .....</b>	15
1.2	<b>Justificativa .....</b>	16
1.3	<b>Objetivos .....</b>	16
1.3.1	Objetivo Geral .....	16
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
1.4	<b>Metodologia .....</b>	17
<b>2</b>	<b>A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	<b>Serviço Público .....</b>	21
2.2	<b>Servidor Público .....</b>	22
<b>3</b>	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT .....</b>	<b>24</b>
3.1	<b>Evolução Histórica .....</b>	24
3.2	<b>Definição de QVT e Atuação no Serviço Público .....</b>	26
3.2.1	QVT Setor Público ' <i>versus</i> ' QVT Setor Privado .....	28
3.3	<b>Abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	29
3.3.1	Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) .....	30
<b>4</b>	<b>ERGONOMIA DA ATIVIDADE .....</b>	<b>33</b>
4.1	<b>Conceitos e objetos de estudo da Ergonomia da Atividade .....</b>	33
4.2	<b>Indicadores críticos .....</b>	34
4.3	<b>Abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade .....</b>	35
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem no mundo do trabalho produzem impactos nos aparelhos de Estado, criando novos desafios, em termos de inovações, relativos ao papel dos órgãos públicos e suas finalidades, estruturas e funcionamento. Todo esse processo é evidenciado em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, em que novos atores sociais começam a entrar em cena. A chamada “nova economia” vem implantando modelos inéditos de gestão organizacional e do trabalho que visam o crescimento, a rentabilidade, os ganhos, a produtividade, alterando, assim, o perfil das competências esperadas dos trabalhadores, as formas de trabalho e as relações sociais. Entretanto, alguns resultados negativos, devido a uma modernização conservadora, tem colaborado para o aumento dos índices de absenteísmo, acidentes, doenças do trabalho e licenças-saúde nas instituições públicas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FERREIRA, 2015). Isso demonstra que, em essência, os moldes de gestão do trabalho não se alteraram radicalmente no contexto da reestruturação produtiva.

A administração pública é um termo genérico que indica um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento das políticas públicas, podendo ser compreendida como parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com os ramos executivo, legislativo e judiciário do governo, ou seja, é o próprio governo em ação. Por outro lado, a perspectiva do Novo Serviço Público busca um governo com um papel de servir ao cidadão, ao invés de controlá-lo, e dirigir a população cujas atividades são colaborativas, com envolvimento conjunto dos cidadãos e órgãos privados e não governamentais. Essa estratégia parte do princípio de que a participação de todos gera maior responsabilidade entre os coprodutores, permitindo que o cidadão também exerça poder na construção e implementação de políticas públicas (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Neste sentido, deve haver uma preocupação da administração pública no que tange a satisfação do servidor ao ambiente laboral, buscando constantemente uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho promovida por ações que proporcionem desenvolvimento pessoal e profissional destes trabalhadores. Isso pode ser viabilizado por meio da implantação de programas específicos que envolvam a satisfação do servidor com o ambiente de trabalho, a melhoria das condições ambientais, promoção da saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas.

Assim, o interesse crescente no investimento em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no mundo corporativo contemporâneo está associado ao cenário de mundialização da economia e, desta forma, com os efeitos negativos que processo de reestruturação produtiva

vêm produzindo no modo de funcionamento das organizações, nos modos de trabalhar e nos impactos nocivos para a saúde e a segurança no trabalho (FERREIRA, 2015).

Para tanto, há a necessidade de que a organização pública tenha a seguinte ideia básica: quanto maior a satisfação e envolvimento dos servidores com o próprio trabalho, melhor será a produção destes agentes. Portanto, a conciliação dos interesses dos indivíduos e da organização tende a melhorar a satisfação do servidor no seu contexto laboral, melhorando-se, conseqüentemente, a produtividade.

No entanto, os programas de QVT que operacionalizam práticas assistencialistas buscam compensar os desgastes vivenciados pelos trabalhadores nos ambientes corporativos por meio da oferta de um “cardápio de atividades” do tipo antiestresse (por exemplo: ioga laboral), apresentando um caráter paliativo (as causas mais profundas do mal-estar no trabalho permanecem intocáveis) e compensatório (as atividades visam minimizar os efeitos dos desgastes) (FERREIRA, 2015).

A ergonomia, por sua vez, é uma abordagem contrária ao que preconizam as práticas assistencialistas de QVT. A ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento (IIDA, 2005). São variadas as definições para ergonomia, no entanto, elas convergem em um objetivo: proporcionar ao homem melhores condições de trabalho, com a finalidade de otimizar seu potencial, por meio de um ambiente de trabalho mais favorável e dinâmico, visando um menor desgaste e, assim, menores danos à saúde dos indivíduos.

Logo, no contexto da ergonomia da atividade, transformar o trabalho é a finalidade primeira da ação ergonômica, contribuindo para a concepção de situações de trabalho que não alterem a saúde dos trabalhadores e nas quais estes possam exercer suas competências, ao mesmo tempo num plano individual e coletivo, e encontrar possibilidade de valorização de suas capacidades (PIZO; MENEGON, 2010).

Portanto, nesta perspectiva, este trabalho está dividido em quatro capítulos: Neste primeiro capítulo é realizada uma breve introdução acerca do tema abordado, estabelecendo a delimitação, objetivos e a metodologia utilizada para a concretização deste estudo.

O segundo capítulo traça os aspectos gerais da Administração Pública, a partir da análise sequencial dos modelos: (a) Administração Pública Burocrática, que possuía alto custo, morosidade e baixa qualidade no atendimento das necessidades da população; (b) Administração Pública Gerencial, que tinha por objetivo alcançar maior eficiência com a descentralização da administração indireta; (c) Nova Administração Pública (NAP), que

apresentava como finalidade a construção de um novo perfil de estado, mais qualificado e eficaz na prestação de serviços públicos e com menores custos para a sociedade; e, por fim, (d) Novo Serviço Público (NSP), que traz a ideia de interesse público, de administradores públicos a serviço e totalmente envolvidos com os cidadãos. Por conseguinte, ainda fora explanado sobre o serviço público e o servidor público considerando a legislação vigente.

Já o terceiro capítulo destaca a perspectiva da Qualidade de Vida no Trabalho, considerando sua evolução histórica, sua aplicação no serviço público, uma vez que sua inserção teve início no serviço privado. Ademais, encerrando o capítulo, são discutidas algumas abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho que pode proporcionar um meio ambiente de trabalho equilibrado.

Por fim, no quarto capítulo, explanou-se a definição de Ergonomia da Atividade, enquadrando-a como concepção contra-hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho, de caráter preventivo. O objetivo da ergonomia é promover, ao homem, por meio de ambiente laboral saudável, condições de trabalho que sejam favoráveis para desencadear menores exigências e desgastes ao trabalhador e, assim, torná-lo mais produtivo.

Apresentam-se, pois, as considerações introdutórias, com a expectativa de que o leitor seja brindado, senão com o absoluto ineditismo, ao menos que se tenha em mãos alguma contribuição para ampliar a presente discussão.

## **1.1 Contextualização do Problema**

Embora não haja, na esfera pública, o aspecto da competitividade de mercado como fator de motivação das organizações para a busca de indivíduos mais satisfeitos e produtivos, o estudo do tema é de grande importância no contexto das organizações dessa natureza. Tal contexto justifica-se com as cobranças realizadas pela sociedade em prol de melhores desempenhos por parte das instituições públicas, assim como o comprometimento, de forma adequada, com o desenvolvimento dos servidores das esferas públicas pode implicar melhoria nos serviços públicos prestados (SEABRA, 2013).

Nesse contexto surge o problema de pesquisa: como a Qualidade de Vida no Trabalho e a Ergonomia da Atividade no serviço público podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados?

## **1.2 Justificativa**

As instituições públicas compreendem, cada vez mais, a importância de haver ambientes de trabalho que promovam o bem estar geral de seus servidores. As constantes mudanças pelas quais passam o mundo estão exigindo destas instituições a capacidade de adaptação como ferramenta para se alcançar a qualidade no serviço prestado (SILVA; MARCHI, 1997). Neste sentido, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos órgãos públicos se inscreve numa perspectiva de enfrentamento dos problemas presentes no cotidiano, que colocam a QVT como uma necessidade real (MARTEL; DUPUIS, 2006). Por sua vez, a Ergonomia da Atividade visa aprimorar as circunstâncias de trabalho nas organizações, proporcionando mais segurança, eficiência e eficácia nos processos laborais e impactando no bem-estar dos trabalhadores (FERREIRA, 2015). A ação conjunta das duas abordagens citadas pode desencadear resultados mais promissores e eficazes no tocante da promoção à saúde nas diversas organizações de trabalho.

Desta forma, torna-se importante este estudo, uma vez que, quando as abordagens assistencialista e preventivas de QVT atuam aliadas entre si, podem favorecer melhorias mais eficazes para a saúde do trabalhador, bem como promover o seu bem estar físico e psicossocial do indivíduo.

Observa-se a conveniência dos gestores repensarem as práticas organizacionais, buscando responder eficientemente às exigências da nova conjuntura. Nessa perspectiva, o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelas instituições públicas são desafios às práticas de gestão, voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Analisar as propostas de promoção da saúde na perspectiva da Qualidade de Vida no Trabalho e da Ergonomia da Atividade.

### **1.3.2 Específicos**

Analisar a evolução dos modelos de Administração Pública no Brasil;  
Compreender o papel do servidor público nos seus conceitos e legislações normativas;  
Analisar a inserção da Qualidade de Vida no Trabalho e suas abordagens no serviço público;

Compreender a proposta da Ergonomia da Atividade para a promoção da saúde do trabalhador;

Apresentar a abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade.

#### **1.4 Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental de natureza qualitativa. O levantamento teórico foi realizado por meio de livros, leis e estudos indexados nas bases de dados internacionais LILACS (Literatura Latino- Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e nas coleções SCIELO (Scientific Electronic Library Online).

Os descritores utilizados foram administração pública, serviço público, qualidade de vida no trabalho, QVT, ergonomia da atividade. Os critérios de inclusão utilizados foram: livros, artigos, teses e dissertações: 1) tivessem sido publicados na íntegra, no período entre 2000 e 2016, no idioma português e inglês. No entanto, foram incluídos alguns trabalhos, publicados antes desse período, tendo em vista os critérios de impacto e pioneirismo na literatura; 2) contivessem alguns dos descritores selecionados; e 3) estivessem disponíveis no Brasil.

Por fim, foi aplicado o procedimento interpretativo, no intuito de analisar o conteúdo dos dispositivos legais correlatos ao tema.

## 2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO

A Administração Pública pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos para o ser humano, considerado, em suas múltiplas dimensões, como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente. E, assim como toda organização, a Administração Pública precisou evoluir, instigada pela complexidade da modernização e crescente demanda da sociedade no desempenho de novas funções e atribuições, ampliando a sua esfera de atuação, controle e profissionalização da gestão pública (SALM; MENEGASSO, 2009; RAFAEL, 2016).

A Administração Pública não é suficiente para executar com eficiência todas as suas tarefas, tendo que recorrer à descentralização administrativa, que nada mais é que a passagem da gestão de atividade pública para entidade, pública ou privada, diversa da pessoa jurídica política (União, Estado, Município ou Distrito Federal). Essa descentralização administrativa recebe a denominação de Administração Pública Indireta, correspondendo ao conjunto de entidades com personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas por lei, vinculadas ao Poder Executivo, dotadas de autonomia financeira e administrativa, prestadoras de serviço ou exploradoras de atividades econômicas (FAZZIO JÚNIOR, 2003 *apud* MACHADO, 2006). Ou seja, o Estado transfere a titularidade ou a prestação do serviço às autarquias, entidades para estatais ou empresas privadas.

Em 1936, no governo de Getúlio Vargas, foi implantada a administração pública burocrática clássica, por meio da reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, em substituição à administração patrimonialista, na qual o Estado era compreendido como propriedade do rei, o que desencadeava, até então, uma imprecisão no tocante ao patrimônio público e o privado. Com o advento do capitalismo industrial e da democracia parlamentar do século XIX, tornou-se necessária a separação entre o público e o privado. Com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), após a primeira reforma administrativa brasileira, foram introduzidos os princípios da administração pública, que se mostraram ineficientes em virtude dos altos custos e da baixa qualidade, comprometendo o atendimento das necessidades da população do Brasil (FERREIRA, 1996; BRESSER PEREIRA, 1996; RAFAEL, 2016).

Em suma, a administração pública evoluiu de uma perspectiva patrimonialista para outra burocrática. A burocracia, tida como modelo ideal de organização, foi se transformando em uma grande estrutura de controle que objetivava a proteção do interesse público, criando-se uma regulamentação do processo, ao invés de focar nos resultados obtidos. Desta forma, o

modelo de burocracia estatal, moroso e centralizado, mais preocupado com regras do que com resultados, com organogramas inchados e gerador de ineficiência e desperdício, necessitava ser reinventado (OSBORNE; GAEBLER, 1995; ABREU; HELOU; FIALHO, 2013)

Posteriormente, com o objetivo de reduzir a rigidez da administração burocrática, foi publicado, em 1967, o Decreto-Lei nº 200, inaugurando uma nova reforma administrativa no país, respaldada no modelo de administração pública gerencial, com a finalidade de alcançar maior eficiência com a descentralização da administração indireta. No entanto, esta reforma não obteve êxito, sendo comprometida em virtude da falta de capacitação dos administradores públicos e da manutenção de práticas patrimonialistas, por exemplo: contratação de empregados sem concurso público (BRESSER PEREIRA, 1996; RAFAEL, 2016).

Logo em seguida desenvolveu-se a terceira grande Reforma Administrativa no Brasil, com a implantação da Nova Administração Pública (NAP), que tinha como fundamento a promoção de reformas para reestruturar o Estado através da substituição do modelo burocrático (baseado em regras e autoridade) por um modelo gerencial, isto é, a NAP utilizava-se de um novo paradigma para as relações políticas e administrativas, objetivando a construção de um novo perfil de estado, mais qualificado e eficaz na prestação de serviços públicos e com menores custos para a sociedade (ANDION, 2012; ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

A NAP, entendida como a ciência do gerenciamento, buscou implementar as ideias do setor privado no setor público, focando na eficiência e no empreendedorismo, concentrado-se nos resultados e promovendo a concorrência/competição dentro e fora do governo. Seus principais objetivos envolviam a descentralização, privatização, racionalização da mão de obra, controle fiscal, redução de gastos, combate a corrupção e implantação de técnicas gerenciais que melhorariam o desempenho do Estado (ANDION, 2012; BRESSER PEREIRA, 2003).

Não obstante, há críticas à abordagem do NAP em caráter dos valores advindos do setor privado, tais como: a) tratamento direcionado às pessoas como meras consumidoras e não como cidadãs, b) competição; e, c) lado sombrio do empreendedorismo, que utiliza os recursos em prol da maximização da produtividade e da eficiência, pondo em risco a responsabilidade ética (DENHARDT, 2012).

Finalmente, no final da década de 1990, surgiu o Novo Serviço Público (NSP), com preceitos mais democrático e responsivos, pautado em duas temáticas: (a) promoção da dignidade e do valor do serviço público; (b) reafirmação dos valores da cidadania, democracia

e do interesse público. Assim, o NSP inspira-se na teoria democrática, devido a sua preocupação com a conexão entre cidadãos e seus governos, abordando uma tradição mais humanística na teoria da administração pública, apresentada como alternativa à gestão e ao design organizacional (ANDION, 2012; DENHARDT, 2012).

Desta forma, Denhardt (2012) descreveu os sete princípios-chave para o NSP:

1. *Servir cidadãos, não consumidores*: o serviço público deve ser visto como uma extensão da cidadania, na qual o servidor público foca na construção de relações de confiança e na colaboração com e entre os cidadãos;

2. *Perseguir o interesse público*: objetiva o compartilhamento de valores, promoção da cidadania e atendimento ao interesse público;

3. *Valorizar a cidadania e o serviço público em detrimento ao empreendedorismo*: os administradores públicos promoveriam os interesses públicos, ou seja, não seriam apenas executivos do aparelho do Estado ou meramente gestores empreendedores que atuam como se o dinheiro fosse próprio e não da Nação;

4. *Pensar estrategicamente e agir democraticamente*: políticas públicas não seriam incrementadas apenas pela necessidade dos cidadãos e implantadas para satisfazer suas demandas, isto é, os programas públicos seriam desenvolvidos por meio do sistema de co-produção, onde os cidadãos auxiliariam na identificação dos problemas e na respectiva implementação de soluções;

5. *Reconhecer que a accountability ("responsabilidade com ética") não é simples*: defende que o funcionário público ter o mesmo zelo e dedicação às constituições e estatutos legais, aos interesses dos cidadãos, aos padrões profissionais e a prestação de contas;

6. *Servir ao invés de dirigir*: os administradores públicos devem respeitar e compartilhar o poder à cidadania, agindo como mediadores de ações coletivas, ao invés de dirigir e controlar a sociedade;

7. *Valorizar as pessoas, não apenas à produtividade*: para que as organizações públicas possam ser bem-sucedidas a longo prazo, faz-se necessário que os cidadãos colaborem, valorizem e tenham interesse pelo serviço público.

Em suma, as características apresentadas pelo Novo Serviço Público se caracterizam numa extensão da cidadania, fundamentada em valores e interesses comuns alcançados através do diálogo e do engajamento dos cidadãos. Ou seja, tendo seu foco principal voltado para o espaço democrático da sociedade, o NSP requer indivíduos mais ativos, cidadãos na prática e não apenas no status, dispostos a exercer a sua cidadania, pois não há direitos sem responsabilidades. (SALM; MENEGASSO, 2009).

Portanto, entende-se que em virtude das reformas e avanços nas abordagens de administrações públicas exercidas no Brasil no século XX e XXI, tanto as organizações públicas como privadas procuram melhorar seus desempenhos, aperfeiçoando suas políticas e objetivos aos dos seus funcionários, por meio de investimento no capital intelectual e na gestão estratégica das pessoas (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Destarte, depois de discorrer sobre o percurso histórico da administração pública, faz-se necessário compreender, em mais detalhes, o que seria o serviço público, algo que será tratado no tópico seguinte.

## 2.1 Serviço Público

O Serviço Público é todo serviço prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais (ou secundárias) da coletividade ou a conveniência do Estado. Logo, o Serviço Público é essencial à sobrevivência da comunidade e do próprio Estado, sendo privativo do Poder Público, não podendo ser delegado (MEIRELLES, 1999 *apud* PAULA, 2010).

A Constituição Federal de 1998 faz a partição das competências dos serviços públicos prevista em seus artigos 21, 25, § 1º e § 2º, e 30.

O doutrinador Moreira Neto, em relação aos conceitos de Serviço Público, acrescenta:

Conceito "tradicional" de serviço público: "atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração". Conceito "contemporâneo" de serviço público: "as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público". (MOREIRA NETO, D. F. **Mutações do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000, p. 134).

Segundo Machado, 2006, os serviços públicos correspondem a seguinte classificação:

1. *Serviços de Utilidade Pública*: são os convenientes à comunidade, mas não essenciais, e o Poder Público pode prestá-los diretamente ou por terceiros (concessionários ou autorizatários), mediante remuneração. A regulamentação e o controle é do Poder Público e os riscos são dos prestadores de serviços (fornecimento de gás, energia elétrica, telefone, transporte coletivo), estes serviços visam a facilitar a vida do indivíduo na coletividade;

2. *Serviços Próprios do Estado*: são os que relacionam intimamente com as atribuições do Poder Público (segurança, política, higiene e saúde públicas), e são prestados pelas

entidades públicas (União, Estado e Municípios), através de seus órgãos da Administração direta. Como são prestados pelas próprias repartições públicas da Administração direta, diz-se que os serviços são centralizados;

3. *Serviços Impróprios do Estado*: são os de utilidade pública, que não afetam substancialmente as necessidades da comunidade por não serem essenciais, sendo prestados diretamente ou por entidades descentralizadas. Esses serviços são rentáveis e prestados sem privilégios, mas sempre sob a regulamentação e controle do Poder Público;

4. *Serviços Administrativos*: executados pela Administração para atender às suas necessidades internas;

5. *Serviços Industriais*: são os que produzem renda, uma vez que são prestados mediante remuneração (tarifa). Podem ser prestados diretamente pelo Poder Público, mas em geral são prestados por entidades da Administração indireta ou transferidos a terceiros, mediante concessão ou permissão;

6. *Serviços Gerais*: não tem usuários determinados. São os prestados à coletividade em geral e mantidos por impostos. Exemplos: polícia, iluminação pública, conservação de vias públicas;

7. *Serviços Individuais*: possuem usuários determinados, sua utilização é mensurável e são remunerados por tarifa. Exemplos: transporte, telefonia, energia elétrica domiciliares.

Após breve explanação acerca do serviço público, convém compreender, também, os conceitos e legislações referentes ao servidor público, versados no próximo tópico.

## **2.2 Servidor Público**

A denominação servidor público é utilizada para designar as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Desta forma, são considerados servidores públicos: a) os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e que são regidos por um estatuto definidor de direitos e obrigações; b) os empregados ou funcionários públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (DI PIETRO, 2003 *apud* NUNES; LINS, 2009).

Nesse íterim, o Servidor Público é o indivíduo que presta serviço ao Estado ou a entidades da administração indireta, apresentando, ainda, vínculo empregatício, providos de concurso público e remuneração oriunda dos cofres públicos. Tais servidores constituem o elo entre as corporações públicas e os usuários-clientes, desempenhando, assim, importante papel

na satisfação e avaliação que o cliente fará da qualidade do serviço público (PAULA *et al.*, 2010; DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012).

Segundo Nunes e Lins (2009), os servidores, em sua maioria, prestam serviços dos tipos intelectual (caracterizados em ensino e pesquisa ou em processamentos de informações, negociações e fiscalizações) e não-braçal (frequente nas atividades contínuas das linhas de montagem das indústrias).

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, traz em seu conteúdo o regime jurídico dos ocupantes de cargos públicos da União e de suas autarquias e fundações públicas, por isso, o conhecimento da mesma é indispensável aos gestores e servidores públicos, além de útil a todos os cidadãos que se beneficiam dos serviços prestados pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Ao adentrar-se na Lei supracitada, depreende-se que os direitos e as obrigações dos servidores públicos são regulados pelos artigos 37 a 41 da Constituição Federal. Desta maneira, cabe à União, aos estados, aos municípios e ao Distrito Federal, contudo, dispor sobre o regime jurídico aplicável aos seus próprios servidores, respeitadas aquelas disposições constitucionais.

Embora haja outras legislações no âmbito do servidor público, destacamos a Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013, que fundamenta as diretrizes gerais de promoção da saúde ao servidor público federal. Tais diretrizes destinam-se a subsidiar projetos e políticas de promoção da saúde e de qualidade de vida no trabalho, sendo implementadas de modo descentralizado e transversal, por órgãos e entidades públicas federais, através das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança no trabalho. Desta forma, devem ser priorizadas as 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. A Portaria Normativa nº 03/2013 ainda ressalta que as ações de promoção da saúde devem promover 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 paralelo aos esforços governamentais de construção de uma cultura de valorização da saúde para redução dos índices de morbimortalidade dos trabalhadores, por meio de hábitos saudáveis de vida e de trabalho.

Disposto o percurso histórico da administração pública e os conceitos fundamentais referentes ao serviço público e servidor público, nos próximos capítulos serão abordados aspectos pertinentes à Qualidade de Vida no Trabalho e à Ergonomia da Atividade aplicada às circunstâncias laborais vivenciadas nas diversas organizações.

### 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### 3.1 Evolução Histórica

Após a Primeira Grande Guerra Mundial iniciou-se o interesse pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que os fatores econômicos, políticos e sociais contribuíam para a necessidade de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores. Naquela época, a produtividade dos empregados necessitava ser garantida a todo custo, logo as preocupações com o empenho dos trabalhadores apresentava forte motivação econômica (FERREIRA *et al.*, 2009).

Na década de 20 surgiram as primeiras preocupações científicas sobre o impacto das condições físicas no local de trabalho, considerando a intensa produtividade industrial. Foram investigados os efeitos da iluminação do local de trabalho na produtividade dos trabalhadores por meio de um experimento promovido pela “*Western Electric Company*” (RODRIGUES, 1994).

As mudanças iniciais no bem estar dos trabalhadores aconteceram com a criação dos primeiros programas de segurança no trabalho, difundidos nas décadas de 1930 e 1940. Posteriormente, na década de 1950, surgiu na Inglaterra o primeiro modelo de QVT (RODRIGUES, 1994). A origem do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores. Foram utilizados, inicialmente, para designar experiências baseadas na relação indivíduo-trabalho-organização, baseando-se na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de torná-la menos penosa aos trabalhadores. Na década de 60, houve um aumento da preocupação com a QVT nos Estados Unidos, motivado pela criação da *National Commission on Productivity*, a qual analisava as causas da baixa produtividade nas indústrias norte-americanas (FERNANDES, 1996).

Segundo Padilha (2010), foi Richard Walton quem se transformou num dos autores mais referenciados nos estudos sobre QVT, ao divulgar os resultados das suas pesquisas, em 1975, sintetizados em oito categorias conceituais de QVT, conforme o quadro 1. Os estudos de Walton propõem o equilíbrio entre trabalho e vida, evidenciando o papel social da organização e a importância de conjugar produtividade com os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Isto é, para Walton, a QVT se insere num contexto de equilíbrio ou conciliação entre trabalho e demais esferas da vida.

<b>Quadro 1 - Categorias de QVT para Richard Walton</b>	
<b>1. Compensação adequada e justa</b>	Os salários pagos são suficientes para a satisfação de necessidades objetivas e subjetivas do trabalhador?
<b>2. Ambiente seguro e saudável</b>	O trabalhador não pode ser exposto a condições de trabalho ameaçadoras para a sua saúde física
<b>3. Desenvolvimento das capacidades humanas</b>	O trabalhador deve ter oportunidades imediatas para desenvolver e usar suas capacidades.
<b>4. Crescimento e estabilidade</b>	O trabalhador deve ter oportunidades futuras para o desenvolvimento contínuo no trabalho e a garantia do emprego
<b>5. Integração social</b>	O trabalhador forma sua identidade pessoal sob influência do trabalho, de forma que a organização do trabalho influencia as condições de integração social do trabalhador.
<b>6. Constitucionalismo</b>	Quais são os direitos do trabalhador e como ele pode mantê-los na organização?
<b>7. O espaço total da vida</b>	O trabalho deve ter um papel balanceado na vida, não devendo invadir o tempo da sua vida privada e familiar do trabalhador
<b>8. Relevância social</b>	O trabalhador percebe que a organização atribui valor ao seu trabalho e a sua carreira? O trabalhador percebe que a organização onde trabalha é socialmente responsável?

Fonte: Autor. Adaptado de Padilha (2010) a partir de Walton (1974, 1975)

Embora o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) seja de interesse de empresários e gestores há mais de meio século, apenas na década de 70 ele passou a ser efetivamente objeto de preocupação, estudos e investimentos, sobretudo, de grandes corporações. Nessa década, com a crise estrutural dos padrões de acumulação taylor-fordista, limites sociais e técnicos impuseram novos alicerces para a competitividade empresarial (FERREIRA *et al.*, 2009).

Entretanto, ressalta-se, que até meados da década de 70, houve uma interrupção no desenvolvimento e preocupação com a QVT por parte das organizações, motivada pela alta inflação e crise energética. Contudo, em 1979, aconteceu um novo momento de desenvolvimento da QVT, inspirado em técnicas de administração encontradas no Japão, país que superou satisfatoriamente o período de crise. Nos anos 80, a QVT adquire importância como um conceito globalizante, na tentativa de enfrentar as questões relacionadas à produtividade e qualidade (RODRIGUES, 1994; PANTOJA, 2011).

### 3.2 Definição de QVT e Atuação no Serviço Público

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho converge no sentido de discussões das condições de vida e bem estar de pessoas, grupos e comunidades com base em questionamentos acerca das escolhas de bem estar e percepção do que pode ser feito para atender as expectativas criadas por gestores e usuários das ações de QVT nas instituições (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Ou seja, um dos principais fatores atribuídos à QVT é a conciliação entre trabalho e vida pessoal dos cidadãos.

O desgaste emocional nos trabalhadores diz respeito, inúmeras vezes, às condições de trabalho enfrentadas: excesso de trabalho; conflito de valores e ausência de valorização, de união e de equidade. O desgaste, afeta tanto o indivíduo e os seus familiares quanto às organizações, uma vez que diminui a capacidade de lidar com os situações laborais, ocasionam declínio da capacidade produtiva (ALVES, 2011).

Martel e Dupuis (2006) afirmaram que a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser vista como a condição vivenciada pelo indivíduo na busca de seus objetivos idealizados em relação ao trabalho, de forma que a redução, para os trabalhadores, da distância entre a realidade e o que se pretende atingir se reflita num impacto positivo da qualidade de vida geral do indivíduo, favorecendo o bom funcionamento da empresa e da sociedade.

Desta forma, Damasceno e Alexandre (2012) expõem que os programas de QVT apresentam como objetivo o aumento da qualidade de vida dos funcionários, tornando-os mais saudáveis, equilibrados e motivados, gerando um ambiente propício à atingimento das metas das organizações. Isto é, há um alinhamento dos interesses organizacionais com o dos indivíduos quando há melhoria da satisfação do funcionário, acarretando aperfeiçoamento no desempenho do trabalhador, culminando em produtividade progressiva (FERNANDES, 1996). Além disso, quando o funcionário não se sente integrado à instituição, tende a colocar seus interesses pessoais frente aos interesses da instituição.

Neste sentido, buscando sintetizar alguns conceitos, pode-se definir Qualidade de Vida no Trabalho como:

Conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1988, p. 41).

Por outro lado, as condições físicas, psicossociais e organizacionais de trabalho são aspectos que devem ser considerados dentro da QVT como fatores fundamentais para a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, ou seja, o projeto ergonômico dos postos

de trabalho, considerando limpeza, segurança, conforto ambiental, controle da temperatura e luminosidade, conforme o quadro 2 (MARTEL; DUPUIS, 2006). Portanto, quando se pensa em QVT, deve-se considerar os aspectos relacionados ao ambiente físico, à remuneração ou segurança no trabalho, mas, também, uma ambiente propício a exposição de ideias.

<b>Contexto físico</b>	Umidade; temperatura; barulho; luminosidade; odores; limpeza do ambiente; equipamentos e ferramentas necessários para o trabalho; segurança no trabalho.
<b>Contexto psicossocial</b>	Suporte social e emocional; respeito e consideração; liderança; identificação com a empresa; possibilidade de comunicação; capacidade emotiva; competitividade; relações com os colegas; relações com os superiores; empregadores ou administradores; políticas da empresa em relação à família.
<b>Contexto organizacional</b>	Nível de planejamento; sistema de informação; estrutura organizacional; programas de treinamento; suporte técnico; promoções e transferências; comentários e avaliações recebidas; jornada flexível de trabalho; remuneração; benefícios e seguros; relacionamento com o sindicato; recursos de fundos de pensão; estabilidade.

Fonte: Autor. Adaptado por Zaratini (2008) e Padilha (2010) a partir de Martel e Dupuis (2006)

Nos últimos anos, com o redesenho do funcionamento das organizações e a implementação dos novos modelos de gestão, o equilíbrio entre bem-estar dos trabalhadores e produtividade, assim como a satisfação de usuários/clientes, ganharam, aos poucos, maiores importâncias para os especialistas. Assim, os programas de QVT têm crescido de forma significativa no âmbito do serviço público brasileiro, entretanto, suas práticas ainda permanecem pouco estudadas. O bem estar dos servidores públicos, a satisfação dos usuários dos serviços e a exigência de eficiência e eficácia na prestação do serviço, são desafios intrínsecos à promoção da QVT (FERREIRA *et al.*, 2009).

Os servidores públicos são considerados elementos vinculantes entre as instituições públicas e os cidadãos, sendo considerados, as vezes, causadores de problemas. Há uma associação ao servidor público de percepções de incompetência, má vontade e falta de comprometimento. Então, é essencial se compreender o comportamento das pessoas dentro das organizações públicas, com a finalidade de se desenvolver um programa de gestão de pessoas eficiente, com a finalidade de aumentar a eficácia organizacional e satisfação do

indivíduo pertencente a esse tipo de organização. Deste modo, torna-se importante a formação das percepções dos cidadãos acerca dos servidores públicos e dos serviços públicos prestados (DAMASCENO; ALEXANDRE 2012).

Considera-se, ainda, algumas peculiaridades do serviço público brasileiro, tal como a estabilidade dos servidores, adquirida após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório. Portanto, para ser demitido, o servidor efetivo, deve ser submetido a um processo administrativo disciplinar. Desta forma, o endurecimento das regras para demissão do servidor público possibilita algumas situações específicas, tais como as perseguições de alguns chefes, impossibilitados de demitir o subordinado, compensando a situação com humilhações e sobrecargas ao servidor de tarefas sem propósito, afetando, assim, a sua qualidade de vida (DAMASCENO; ALEXANDRE 2012).

Nesse sentido, há uma percepção sobre o serviço público no qual predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que escapam as normas formais. O sentimento de iniquidade e injustiça, como também a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz sentimentos de frustração no que se refere aos projetos pessoais e profissionais, levando a desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudanças para o servidor público (PIRES; MACEDO, 2006).

### **3.2.1 QVT Setor Público 'versus' QVT Setor Privado**

Segundo Bastos *et al.* (2011), a iniciativa da qualidade de vida no trabalho é importante tanto no setor privado quanto no setor público, já que são programas que tratam das necessidades físicas e psicológicas dos funcionários/servidores e também as condições de trabalho na qual eles estão sujeitos.

As ações de QVT nos setores públicos apresentam peculiaridades em comparação aos setores privados. Para o órgão público, Bastos *et al.* (2011) afirma que as ações devem ser direcionadas para as necessidades das organizações. Os autores analisam que são escassas as gestões públicas eficientes quanto aos investimentos de QVT para os funcionários públicos, desencadeando, assim, doenças ocupacionais como LER (Lesões por Esforço Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), além de problemas como depressão, hipertensão e obesidade.

As empresas privadas, por sua vez, têm investido em atividades e ações de qualidade de vida que beneficiam o funcionário: ginástica laboral, ergonomia, estímulo à realização de check-ups periódicos e programas de combate ao tabagismo e ao alcoolismo. No entanto, essa

diferenciação no tocante à aplicação de ações de QVT, entre os setores público e privado, não devem ser estimuladas, uma vez que o mercado de trabalho exige cuidados e preocupações destinados aos trabalhadores de forma igualitária em ambas as organizações (FERREIRA, 2015; BASTOS *et al.*, 2011).

Assim, é oportuno observar que os governos recentes vêm se comprometendo na implementação de ações de intervenção que almejam melhorias na assistência à saúde suplementar e ocupacional dos servidores públicos brasileiros, a exemplo da Portaria Normativa nº 03/2013, que trata das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que foi mencionada no capítulo anterior. Nesse aspecto, a construção de estratégias para a efetivação dos programas voltados à qualidade de vida dos trabalhadores deve ser um compromisso conjunto dos gestores e servidores, independente das suas funções ou cargos exercidos (PANTOJA, 2011).

### **3.3 Abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho**

Há duas abordagens que podem definir a Qualidade de Vida no Trabalho: uma contra-hegemônica, de caráter preventivo, e uma clássica, essencialmente assistencialista, onde se encontram a maioria dos estudos sobre QVT (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

A abordagem assistencialista visa adaptar o indivíduo ao trabalho, isto é, o trabalhador como "variável de ajuste", utilizando-se de práticas compensatórias, do tipo "antiestresse", para minimizar o desgaste provocado por um ambiente organizacional desfavorável (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

As principais características da abordagem assistencialista são: a responsabilidade do trabalhador por sua QVT, as atividades compensatórias do desgaste que os trabalhadores vivenciam e a ênfase na produtividade. As variáveis predominantes trabalhadas nas organizações, que possuem essa abordagem como referência, são: o enriquecimento do cargo e das tarefas, a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais (FERREIRA *et al.*, 2009).

No entanto, a abordagem assistencialista possui limites que são evidenciados pela dificuldade de conseguir uma adesão duradoura aos programas por parte dos trabalhadores (ANTLOGA; LIMA, 2007 *apud* FERREIRA *et al.*, 2009). São oferecidas atividades orientadas para o bem estar físico e emocional (exemplos: ginástica laboral, academias, reeducação alimentar, massagens, ioga, coral e cursos de dança), baseando-se na retirada temporária da pessoa do ambiente adverso de trabalho, mantendo inalteradas as fontes originais de desgaste. Estas atividades, por si, não são inúteis, porém paliativas. O problema

se encontra quando são utilizadas para mascarar a perspectiva ideológica de trabalho e de ser humano que lhes são subjacentes. Sob essa concepção, o trabalhador é variável de ajuste e não haveria necessidade de modificar seu contexto de produção e serviços (FERREIRA; MENDES, 2003 *apud* MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Portanto, nessa lógica, as atividades ofertadas na abordagem assistencialista tendem a se tornar esforços estéreis na medida em que se distanciam dos problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos trabalhadores (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Por outro lado, nos últimos anos vem surgindo uma concepção contra-hegemônica de QVT, com um caráter preventivo, baseada em estudos, pesquisas e intervenções em instituições que se apóiam na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. O foco dessa abordagem está na remoção ou atenuação dos problemas geradores de mal estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa abordagem, a QVT é compreendida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre bem estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Neste sentido, a produtividade deixa de ser foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência (FERREIRA *et al.*, 2009; MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

Portanto, segundo Ferreira *et al.* (2009), a QVT com um viés preventivo possui uma interface de interesses com o campo da ergonomia da atividade em face, principalmente, dos objetivos comuns e a afinidades teóricas. O que as distingue consiste no fato de que as abordagens de QVT, de modo geral, possuem uma perspectiva analítica de natureza macroprocessual (foco no estudo da organização como um todo), enquanto a tradição de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade se filia a uma perspectiva de natureza microprocessual (foco em setores específicos da organização nos quais se manifestam determinados problemas).

### **3.3.1 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)**

A concepção e a implantação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), feitas de forma participativa, vêm-se afirmando como uma alternativa para compatibilizar bem-estar, eficiência e eficácia nas organizações (FERREIRA, 2006a).

Segundo Alves, 2011, a inclusão da QVT dentro das empresas gera inúmeros benefícios, ainda imensuráveis em sua totalidade, podendo ser destacados: a diminuição dos níveis de estresse e a menor incidência e prevalência de doenças ocupacionais.

O perfil característico das práticas de práticas de QVT, exposto no Quadro 3, realizado nas organizações públicas brasileiras difunde a existência de um mercado amplo e diversificado, inculindo, assim, que os respectivos clientes parecem ser receptivos aos produtos oferecidos (FERREIRA, 2015).

<b>Quadro 3 - Ações de QVT e Resultados</b>	
Exercícios físicos (Ex: Meditação, Yoga, Ginástica Laboral)	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 dos Trabalhadores	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento da produtividade.
Ergonomia	Aumento do desempenho nas atividades e 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.
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.
Programas	- Programa de Antitabagismo; - Programa de Combate ao Sedentarismo; - Programa de Reeducação Nutricional.

Fonte: Autor. Adaptado a partir de Alves (2011) e Ferreira (2015)

Atualmente muitas empresas e organizações têm buscado incorporar programas padronizados de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de forma imediatista, sem planejamento estratégico e os devidos investimentos. Dessa forma, obtêm resultados contrários aos esperados. Isto se deve ao fato de que não existe um padrão quando se trata de qualidade de vida no trabalho: cada programa deve ter um direcionamento frente aos problemas e limitações das atividades ocupacionais, uma vez que cada empresa tem a sua especificidade (ALVES, 2011).

A abordagem assistencialista e hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), possui como público-alvo os trabalhadores, apresenta perspectiva do tipo “restauração corporente” e permite identificar dois focos de interesse interdependentes: (a) Foco na

produtividade, expressando-se no cotidiano das organizações por meio de designações diversas: “bem-estar organizacional”, “otimizar custos”, “maximizar resultados”; e (b) Foco no indivíduo, buscando fornecer apoio e suporte para que os trabalhadores possam gerir as consequências negativas oriundas dos contextos de trabalho, por meio de: “cuidados com a saúde emocional”, “vivências em espaços anti-estresse”, “imersão em atividades culturais e de lazer”. Deste modo, as organizações podem gerir fatores críticos como o absenteísmo e a falta de motivação no trabalho (FERREIRA, 2015).

No entanto, os PQVT hegemônicos, na verdade, veiculam supostas preocupações das organizações frente a saúde e o bem-estar de seus empregados, constituindo, assim, modos de submissão dos trabalhadores que são próprios do capitalismo contemporâneo. Isso acontece uma vez que a produtividade máxima permanece como principal objetivo das empresas, embora não o seja explicitamente revelado, que esperam que tal abordagem de QVT resulte em comprometimento efetivo dos trabalhadores com a produtividade (FERREIRA, 2015).

Ainda segundo Ferreira, 2015, esta crítica permite identificar três limites fundamentais que veiculam as práticas de QVT prevalentes no Brasil:

1. *Foco no indivíduo*: tais práticas buscam aumentar a resistência física e mental dos trabalhadores para suportarem às adversidades organizacionais, que permanecem intocáveis (ex. sobrecarga de trabalho), ou seja, o trabalhador é a variável de ajuste, devendo, em tais casos, se adaptar ao ambiente organizacional hostil.

2. *Caráter assistencialista*: as práticas de QVT são de particularidade compensatória aos desgastes vivenciados pelos trabalhadores e tencionam a função “curativa” dos males presentes no cotidiano de trabalho.

3. *Ênfase na produtividade*: o objetivo maior das práticas de QVT hegemônica é garantir altos índices de produtividades, logo é essencial a disposição de trabalhadores proativos, que não falem ao trabalho (absenteísmo), não adoeçam, nem sofram acidentes.

Portanto, a abordagem hegemônica de QVT representa uma estratégia de endomarketing, que utiliza do marketing tradicional para “vender” o enfoque Qualidade de Vida no Trabalho no ambiente interno das organizações. Tal estratégia, no entanto, possui alcance de curta duração, uma vez que a adesão dos trabalhadores em programas de QVT assistencialista se atenua drasticamente com o passar do tempo, não alcançando 20% do seu público-alvo inicial (FERREIRA, 2015; MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

## 4 ERGONOMIA DA ATIVIDADE

Como abordado no capítulo anterior, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho que instrumentalizam práticas assistencialistas procuram compensar os desgastes enfrentados pelos trabalhadores nos ambientes corporativos, ofertando um “cardápio de atividades” do tipo antiestresse. Convém destacar que a abordagem assistencialista de QVT apresenta limitações importantes, são elas: a) natureza paliativa (as razões do mal-estar no trabalho permanecem intocáveis e inalteradas); b) caráter compensatório (as atividades objetivam a redução dos desgastes e seus efeitos); c) visualizam o trabalhador como variável de ajuste (FERREIRA, 2015).

A segunda vertente de QVT, que engloba os programas de viés contra-hegemônicos, utiliza métodos voltados para a avaliação da QVT sob a ótica da Ergonomia da Atividade, com foco na remoção ou diminuição dos impactos causados pelos fatores geradores de mal estar no trabalho. Assim, este capítulo explanará os conceitos básicos e abordagens adotadas pela Ergonomia da Atividade nas organizações.

### 4.1 Conceitos e objetos de estudo da Ergonomia da Atividade

A centralidade do trabalho e suas implicações políticas, econômicas, tecnológicas e culturais fundamentam a importância da ergonomia e qualidade de vida no trabalho no âmbito dos dirigentes, gestores, trabalhadores e usuários/clientes envolvidos nos diversos ambientes e contextos de trabalho (FERREIRA, 2008).

A ergonomia da atividade surgiu na Europa do século XX, especificamente na França e na Bélgica, perceptivelmente articulada ao movimento operário, buscando garantir a saúde dos trabalhadores por meio da promoção de melhorias nas situações e condições de trabalho vigentes na época (FERREIRA, 2008).

Assim, por ser considerada uma jovem ciência, a definição de ergonomia ainda está em constante construção. O engenheiro inglês Murrel (1969), um dos fundadores da ergonomia na Europa, descreveu-a como "estudo científico da relação entre o homem e seu ambiente de trabalho", sendo este ambiente não apenas o contorno ambiental do trabalhador, mas também o conjunto de ferramentas e métodos de trabalho na organização, bem como as relações do homem com seus companheiros de trabalho e seus gestores (ABRAHÃO; PINHO, 2002; FERREIRA, 2008).

No entanto, em 2000, a Associação Internacional de Ergonomia (IEA) adotou o seguinte entendimento: a ergonomia visa à compreensão das interações entre os seres

humanos e os demais componentes de um sistema como meio de promover a melhoria do bem-estar do trabalhador e a eficácia global dos sistemas (FERREIRA, 2008).

Assim, o objetivo da ergonomia é proporcionar ao homem condições de trabalho que sejam favoráveis, com o propósito de torná-lo mais produtivo através de ambiente laboral saudável, ocasionando menores exigência e desgaste ao trabalhador.

Em suma, a ergonomia estuda a atividade para compreender o seu grau de adequação ou a forma de o indivíduo interagir com o meio que o circunda, tendo a interação entre os indivíduos e um determinado contexto de trabalho como objeto de estudo e intervenção. Assim, a ergonomia foca no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia dos processos produtivos, buscando conforto e prevenção de agravos à saúde destes homens e a manutenção da eficiência dos procedimentos de produção das organizações (FERREIRA, 2011; FERREIRA, 2008).

## **4.2 Indicadores críticos**

As intensas modificações contemporâneas que ocorrem nas organizações públicas e privadas, decorrentes do processo de reestruturação mundial de produção, reforçam o desafio de se harmonizar o bem-estar do trabalhador e a satisfação de usuários/clientes com os parâmetros de eficiência e eficácia na oferta dos serviços. Baseado neste contexto, tem sido produzido uma gama de indicadores críticos para resgatar a qualidade de vida no trabalho no âmbito das organizações (FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2015).

O modelo de gestão do trabalho potencializa a ocorrência de mal-estar em trabalhadores e coloca em risco a eficiência e a eficácia duradouras do processo de trabalho. Os estudos sobre os indicadores críticos e seus respectivos impactos são divididos em três vertentes, descritos a seguir: a) impactos na produção; b) impactos sobre os trabalhadores; e, c) impactos sobre os usuários e consumidores (PASTORE, 2001 *apud* FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2008):

*1. Indicadores críticos na produção:* a) erros frequentes na execução de tarefas ocasionados pelas inadequadas condições de trabalho e formação profissional deficiente; b) retrabalho; c) perda e desperdício de material, comprometendo a qualidade dos serviços prestados aos usuários-contribuintes; d) redução da produtividade e da qualidade almejadas de serviços.

*2. Indicadores críticos sobre os trabalhadores:* a) absenteísmo crônico; b) acidentes de trabalho, desencadeando afastamentos das atividades laborais, incapacidades temporárias e/ou permanentes, aposentadorias precoces; c) doenças do trabalho: lesões por esforço repetitivo

(LER) ou distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), depressão, ansiedade, entre outras. Tais doenças ocorrem quando os postos de trabalho não ofertam, de forma adequada e personalizada, a compatibilidade entre as características singulares dos trabalhadores com as tarefas e o ambiente físico e social no qual está inserido.

*3. Indicadores críticos sobre usuários e consumidores:* queixas e reclamações quanto à qualidade de serviços prestados pelos setores públicos e dos produtos/serviços disponibilizados pelas empresas privadas.

Essa gama de indicadores revela os problemas mais recorrentes vivenciados em organizações públicas e privadas, pondo em risco, respectivamente, o exercício efetivo da cidadania e a competitividade, pilares maiores das organizações supracitadas. Tais problemas culminam na necessidade de intervenção no campo da qualidade de vida no trabalho por intermédio da ergonomia do trabalho (FERREIRA, 2008).

### **4.3 Abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade**

Nas organizações públicas, privadas e não governamentais, a adoção da Ergonomia da Atividade tem aprimorado os contextos de trabalho, agregando mais segurança, eficiência e eficácia nos processos laborais e impactando, desta forma, no bem-estar dos trabalhadores e na satisfação de usuários e clientes (FERREIRA, 2015).

Como abordado no início deste capítulo, a abordagem contra-hegemônica da QVT utiliza a ótica da Ergonomia da Atividade, especialmente o modelo teórico da Ergonomia da Atividade Aplicada (EAAQVT), que contempla os níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos voltados para a avaliação da QVT por meio da Ergonomia da Atividade. O modelo descritivo teórico-metodológico da EAAQVT está organizado em dois níveis analíticos distintos e complementares: nível macroergonômico e nível microergonômico (FERREIRA, 2015).

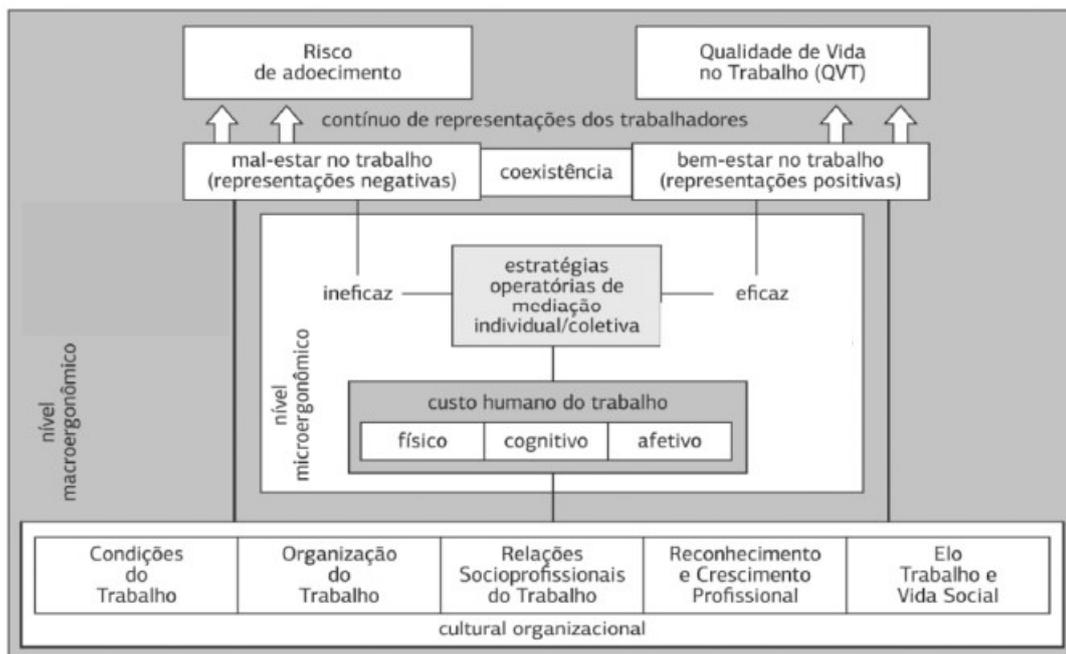
O nível analítico macroergonômico encontra-se polarizado sob duas categorias de representações de características afetivas: bem-estar no trabalho (positivas) e mal-estar no trabalho (negativas). Por "bem estar no trabalho" entende-se: sentimento agradável, oriundo das circunstâncias vivenciadas pelo(s) trabalhadores(s) na execução de suas atividades. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se constitui pelo conjunto de sentimentos positivos (exemplos: alegria, amizade, prazer, respeito e satisfação), estabelecendo um fator de promoção da saúde nas situações laborais e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho. Em contrapartida, o "mal-estar no trabalho" se configura como aqueles sentimentos desagradáveis provenientes das condições vivenciadas pelo(s)

indivíduo(s) no desempenho das tarefas, tais como: constrangimento, decepção, desânimo, desrespeito, indisposição e ofensa. A vivência contínua destes sentimentos constitui um fator de risco para a saúde do trabalhador, indicando a ausência de QVT (FERREIRA, 2011; FERREIRA, 2015).

Convém salientar que as vivências e a gestão do bem-estar e do mal-estar no trabalho são fortemente influenciadas por fatores individuais (exemplos: características pessoais e profissionais, saúde do indivíduo) e organizacionais (exemplos: gestão organizacional e relações socioprofissionais de trabalho) (FERREIRA, 2011).

O nível analítico microergonômico, por sua vez, investiga os impactos ocasionados pelos fatores de promoção do bem-estar e do mal-estar no trabalho e as maneiras encontradas pelos indivíduos para lidarem com as diversas situações de trabalho. Metaforicamente, o nível macroergonômico analisa a “ponta do iceberg”, enquanto o nível microergonômico revela a base deste “iceberg”. Na análise microergonômica, é apresentada a perspectiva analítica que estrutura a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho: Custo Humano do Trabalho (FERREIRA, 2011; FERREIRA, 2015).

Segundo Ferreira (2011), o Custo Humano do Trabalho (CHT) engloba as propriedades humanas do pensar, do agir e do sentir dos indivíduos nos contextos corporativos, ou seja, representa o que deve ser despendido pelos trabalhadores, individual e coletivamente, no âmbito das esferas física, cognitiva e afetiva, conforme figura 1, de modo a atingirem às exigências nas diversas situações de trabalho.

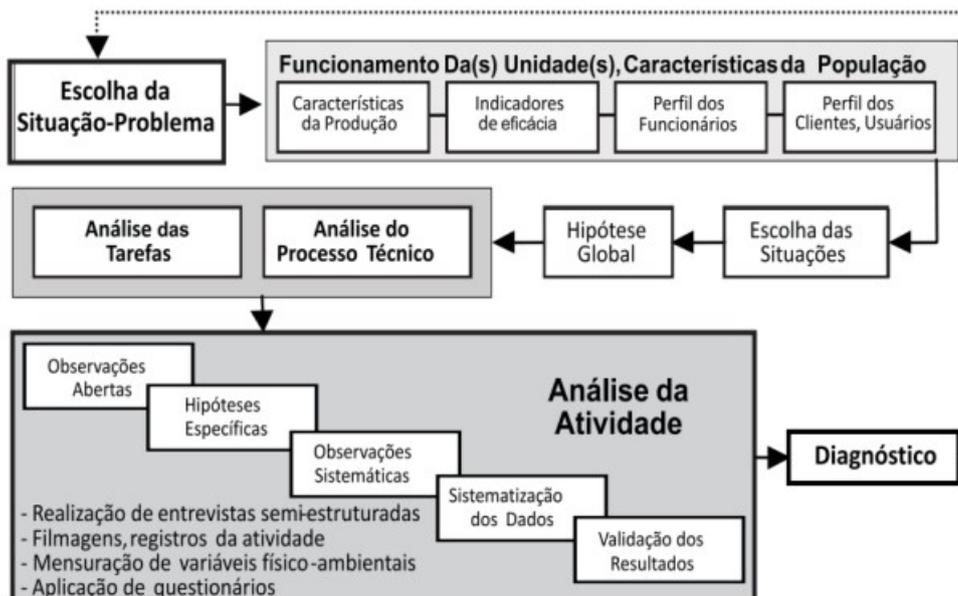


**Figura 1** – Modelo descritivo teórico-metodológico da EAAQVT.  
Fonte: Adaptado de FERREIRA, 2012a *apud* FERREIRA, 2015.

No tocante a esfera física, tais exigências são atribuídas ao custo corporal em termos de despesas fisiológicas e biomecânicas, isto é, sob de posturas, deslocamentos e emprego de forças físicas. No quesito esfera cognitiva, as exigências são relacionadas ao dispêndio mental no trabalho, entre elas: atenção necessária, uso da memória, resolução de problemas e tomada de decisão. Por fim, as exigências afetivas se referem ao dispêndio emocional exigido na execução das atividades laborais (FERREIRA, 2008; FERREIRA, 2011; FERREIRA, 2015).

Assim, o EAAQVT objetiva investigar a promoção da QVT para todos os trabalhadores de uma determinada organização, buscando configurar e explicar as circunstâncias de trabalho que, por ventura, possam desencadear riscos a saúde e a segurança dos trabalhadores. Para tanto, se faz necessário mapear o Custo Humano do Trabalho (CHT) para o início da investigação proposta por este modelo. Em seguida, a EAAQVT busca compreender como os trabalhadores regulam as exigências constantes nas situações de labor, em prol do bem-estar no trabalho (FERREIRA, 2015).

Em seguida, o uso da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) permite finalizar o ciclo descritivo de avaliação da QVT. Deste modo, a AET, figura 2, possibilita a compreensão e o diagnóstico das causas mais profundas do bem-estar laboral (que ocasionam qualidade de vida) e do mal-estar no trabalho (que intensificam os riscos de adoecimento e de acidentes) (FERREIRA, 2015).



**Figura 2** – Análise Ergonômica do Trabalho (AET): Passos e Procedimentos Principais.  
Fonte: FERREIRA, 2011.

Segundo Ferreira, 2011, o sucesso da abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade depende fundamentalmente dos seguintes pressupostos:

1. *Situação-problema (demanda)*: queixa inicial concreta instaurada por diferentes atores organizacionais (exemplo: gestores ou trabalhadores), visando a eliminação ou minimização dos indicadores críticos existentes nas organizações ou projeção de novas situações de trabalho, de produtos ou de tecnologias. O envolvimento direto ou indireto dos trabalhadores e demais atores organizacionais com a situação-problema é de vital importância para obtenção de resultados confiáveis na análise da Ergonomia da Atividade. Convém ressaltar que tal envolvimento deve ser voluntário (e não imposto pela hierarquia), efetivo (e não necessariamente formal) e global (em todas as etapas do processo e não residual);

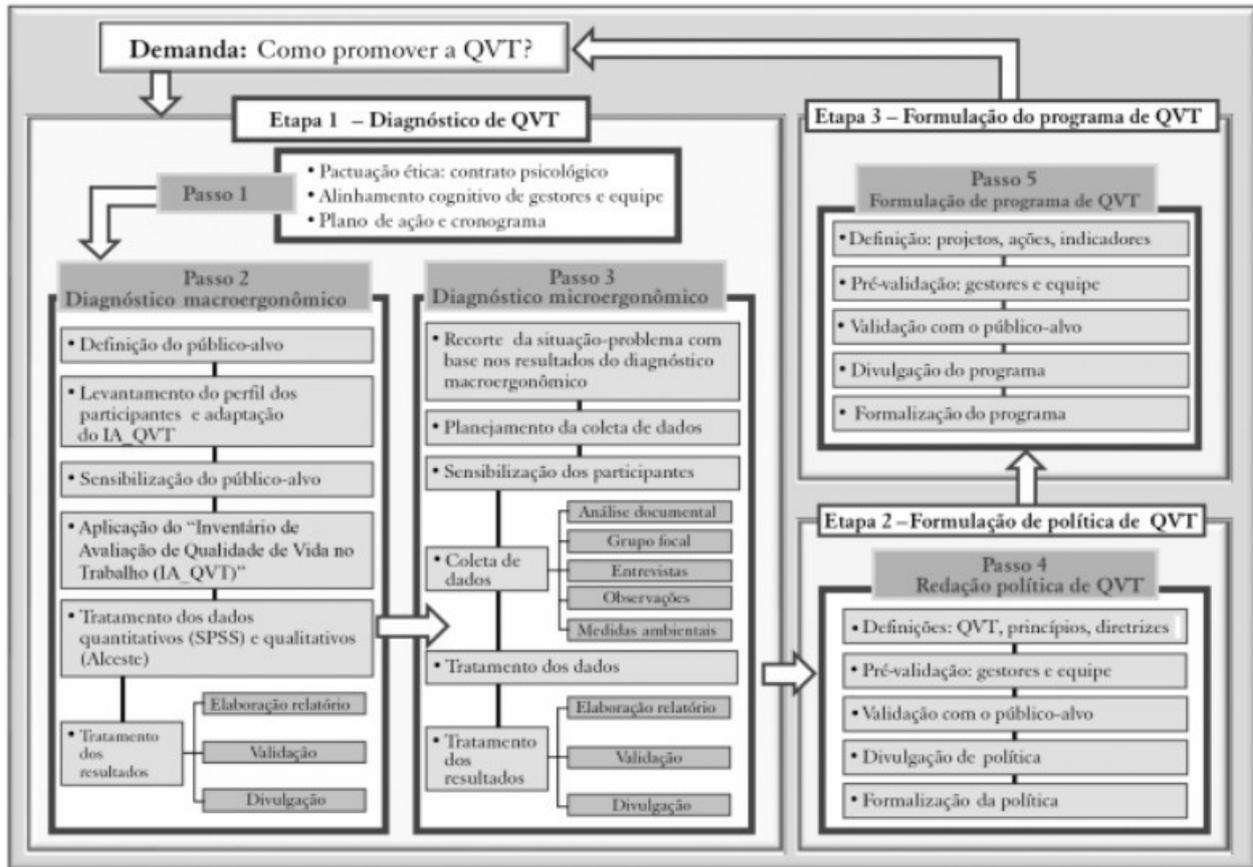
2. *Variabilidade intra e interindividual*: permite compreender as diferenças e as singularidades dos atores organizacionais envolvidos nas situações de trabalho analisadas, bem como suas estratégias e condutas operatórias de trabalho;

3. *Atividade concreta dos atores organizacionais*: consiste na compreensão das atividades desempenhadas por cada trabalhador, as condições disponibilizadas de trabalho, as variações da situação (fluxo do produto, de clientes, funcionamento dos equipamentos), as interações sociais de trabalho.

Ao se instruir a demanda ou situação-problema, por exemplo "Como promover a QVT?", deve-se dispor de um modelo de intervenção. Ferreira (2011) em sua obra "Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores", dispõe sobre um modelo metodológico de orientação ao trabalho de intervenção sistemática em Qualidade de Vida no Trabalho (figura 3).

A primeira etapa deste modelo metodológico consiste em diagnóstico a qualidade de vida no trabalho de uma organização, por meio da definição de público-alvo, aplicação de questionário para coleta e tabulação dos dados. Em seguida, na segunda etapa do modelo, corresponde a formulação da Política de Qualidade de Vida no Trabalho que, ancorada na ótica dos trabalhadores, deve apresentar um caráter sustentável. Tal política deve: a) ser institucionalizada e incorporada ao planejamento estratégico da organização; (b) possuir durabilidade no tempo, isto é, ser permanente, atravessando diversas gestões e não estando sujeita à descontinuidade administrativa; e (c) ela deve estar alinhada com diretrizes internacionais, nacionais e organizacionais. Finalmente, a terceira e última etapa, correspondente à Formulação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que deve determinar as ações concretas em Qualidade de Vida no trabalho que serão desempenhadas. A elaboração do programa devem estar em sintonia com os resultados obtidos na primeira etapa

(diagnóstico) e com o conteúdo da política de QVT (proposta na segunda etapa do modelo), formulada e aprovada. (FERREIRA, 2011).



**Figura 3** – Modelo metodológico em ergonomia aplicada à qualidade de vida no trabalho.

Fonte: FERREIRA, 2011 p. 202.

Destarte, os modelos mencionados neste capítulo colaboram no processo de pesquisa e, posteriormente, promoção da Qualidade de Vida no Trabalho aos indivíduos. Para tanto, como observado, é de extrema importância que os dirigentes e a equipe de gestão de pessoas levem em consideração as relações de trabalho na tentativa de se obter um programa de QVT efetivo e eficaz em suas organizações, configurando as causas e situações laborais que desencadeiam as condições de bem-estar ou mal-estar na vida dos trabalhadores (DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo, após atenciosa pesquisa bibliográfica e documental de natureza qualitativa, fundamentada em livros, leis e estudos indexados nas bases de dados internacionais, pode-se concluir que, no Brasil, a produção de conhecimentos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Ergonomia da Atividade encontram-se em um estágio intermediário de consolidação, isto é, nem inaugural nem avançado. No entanto, haja vista a complexidade das temáticas, tal produção ainda é considerada campo promissor de estudos e pesquisas, principalmente quando aplicada ao serviço público brasileiro.

A monografia conseguiu atender aos objetivos propostos por relatar as propostas e abordagens da promoção da saúde sob uma perspectiva da qualidade de vida no trabalho e da ergonomia da atividade no âmbito do serviço público.

Ao longo deste estudo recapitulou-se a evolução da Administração Pública Burocrática até a perspectiva do Novo Serviço Público, atualmente vigente no país, sendo descritos e discutidos os principais modelos de administração pública, bem como suas limitações e propostas.

Segundo Ferreira (2015), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem despertado crescente interesse social no âmbito laboral, em virtude das alterações do cenário econômico mundial e os impactos negativos que a reestruturação produtiva vem acarretando na vida dos trabalhadores das organizações. Estas alterações têm implantado modelos inéditos de gestão organizacional e do trabalho, modificando, deste modo, os perfis dos locais das formas de trabalho.

Do ponto de vista das organizações, a importância da temática QVT se baseia numa concepção de enfrentamento dos problemas encontrados no cotidiano dos ambientes de trabalho que colocam a qualidade de vida no trabalho como uma real necessidade (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

A QVT vem, paulatinamente, obtendo maior inserção e presença no mercado de trabalho. No que concerne às empresas privadas, a QVT vem atuando no sentido de minimizar os efeitos negativos impostos pelos seguintes desafios, oriundos da globalização: a) novo padrão de competitividade, baseada no uso de alta tecnologia e na gestão flexível do trabalho; b) atitude mais exigente e proativa de consumidores no tocante à relação custo-benefício de produtos e serviços; c) evolução da consciência ambiental e a defesa dos recursos naturais. Já a QVT no setor público, ela ainda é incipiente, considerado um campo científico de interesse restrito. Todavia, este setor vem enfrentando a necessidade de aperfeiçoar os

serviços oferecidos à sociedade, e a QVT tem obtido destaque ao buscar o equilíbrio e promoção da satisfação, do bem estar físico, psicológico e social dos servidores no ambiente laboral, em consonância com o aumento da produtividade e a satisfação dos usuários/clientes (FERREIRA, 2006; DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012).

Desta forma, acredita-se que um real investimento na QVT tornará o trabalho mais humanizado, promovendo um clima laboral saudável, redução de acidentes e doenças ocasionadas pelo trabalho (exemplos: depressão, ansiedade, LER, DORT), absenteísmos e reclamações trabalhistas. Identificam-se, de maneira geral, duas abordagens para QVT: a) hegemônica e clássica, de caráter assistencialista; e, b) contra-hegemônica, de caráter preventiva. Embora haja predominância, na literatura, do enfoque de QVT de natureza assistencialista, tem sido observado um crescimento constante de pesquisas relacionadas à corrente preventiva, evidenciando o interesse crescente das organizações em discutir as abordagens que melhor possam ser utilizadas por suas corporações, gestores e trabalhadores.

No que concerne às práticas de QVT caráter assistencialista, há uma crítica dos autores que a classificam como atividade de natureza compensatória e de função “curativa” dos desgastes vivenciados pelos trabalhadores nos ambientes corporativos, por meio da oferta de práticas orientadas para o bem-estar físico do indivíduo ou de propostas para equilibrar os seus aspectos físicos e emocionais. Isto é, são atividades meramente paliativas, apoiadas no paradigma do trabalhador como a variável de ajuste e que vendem a ideia de sanar os problemas laborais dos indivíduos, sem descobrir a origem destes desgastes. Tais práticas hegemônicas objetivam garantir os índices de produtividades das organizações, para atender a competitividade, característica maior do mundo globalizado. (FERREIRA *et al.*, 2009; FERREIRA, 2015).

A abordagem da QVT contra-hegemônica, por sua vez, é contemplada como uma missão de todos os envolvidos na corporação, buscando permanente o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Tal abordagem utiliza os parâmetros da Ergonomia da Atividade, visando o alcance das vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e crescimento profissional. Assim, parafraseando Ferreira *et al.* (2009), a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência.

Contudo, os programas de QVT não têm sido aplicados adequadamente. É de vital importância que as relações de trabalho sejam levadas em consideração, bem como as necessidades dos funcionários. Um ambiente de trabalho desgastado pode ocasionar sérios problemas à saúde dos trabalhadores, comprometendo a qualidade dos serviços, uma vez que quando o profissional não se sente bem e não é valorizado em seu ambiente laboral, ele

apresenta redução de produtividade. Assim, ofertar um bom ambiente de trabalho deve ser uma das metas mais importantes das organizações, visto que os indivíduos utilizam muito de seu tempo diário nas corporações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional. Logo, cada instituição deve começar a mudar culturalmente suas práticas de saúde e de minimização de riscos no ambiente de trabalho, uma vez que tais práticas poderão, entre outras consequências, resultar em ganho secundário às corporações (BASTOS, 2011; DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012; ALVES, 2011).

Para que haja um programa de QVT efetivo, uma opção é consultar os trabalhadores e perceber as suas reais necessidades e expectativas, além de avaliar a qualidade de vida deles no ambiente laboral. Tal ação desencadearia uma gestão participativa na corporação, produzindo, desta maneira, uma análise mais fidedigna com a realidade da organização. (DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012).

Desta forma, torna-se perceptível que as perspectivas da QVT nas abordagens assistencialistas e preventivas (Ergonomia da Atividade), quando aliadas, podem desencadear resultados mais promissores e eficazes no âmbito da promoção à saúde nas organizações. Assim, as corporações laborais devem buscar a aplicação de programas de QVT que atendam aos parâmetros utilizados nas duas abordagens estudadas neste trabalho, visando o bem estar físico e psicossocial do trabalhador, bem como o aumento da produtividade deste indivíduo.

No tocante ao serviço público, a QVT deve ser compreendida como uma forma de estimular os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos, baseando-se nos princípios do Novo Serviço Público alinhados a qualidade de vida no Trabalho (FERREIRA *et al.*, 2009).

Finalmente, as considerações apresentadas nesta revisão tornam-se importantes para a reflexão sobre a conveniência de elaboração de programas de gestão de pessoas que estejam atentos às especificidades do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho alinhados a teoria do Novo Serviço Público. Desta maneira, esperamos estimular pesquisadores e profissionais a ampliarem seus conhecimentos e pensamentos críticos sobre a temática, por meio de outras pesquisas e estudos, em prol do fornecimento de subsídios para uma prática de QVT mais eficaz nas organizações e, sobretudo, que vise o bem-estar dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. **As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia**. Estudos de Psicologia Desafios teórico-metodológicos da ergonomia 2002, 7 (Número Especial), 45-52.

ABREU, A. D.; HELOU, A. H.; FIALHO, F. P. **Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público**. Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2013.

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. Revista de Administração. São Paulo. abr. / jun. 1998, vol. 33, nº 2, p. 40 a 51.

ALVES, E. F. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**. Revista INTERFACEHS, v.6, n.1, Artigo, Abril. 2011.

ANDION, C. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na administração pública**. Cad. EBAPE, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Mar. 2012.

BASTOS, R. S. G., *et al.* **Qualidade de vida no trabalho no serviço público: um estudo de caso no INSS/Campos**. III Encontro Fluminense de Engenharia de Produção. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 03/12/2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm) >. Acesso em: 03/12/2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa 03/2013, 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. Disponível em: < <http://www.noticias.uff.br/noticias/2014/09/portaria-SQS.pdf> >. Acesso em: 03/12/2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003

DAMASCENO, T. N. F.; ALEXANDRE, J. W. C. **A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises**. CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, nº 003, jul/dez 2012.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2. Ed., Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, C. M. M. **Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor**. Revista do Serviço Público (RSP). Ano 47, Volume 120, Número 3, Set-Dez 1996.

FERREIRA, M. C. **A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT), Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 8-28, 2011.

\_\_\_\_\_. **A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 11, 83-99, 2008.

\_\_\_\_\_. **Ergonomia da Atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: lugar, importância e contribuição da análise ergonômica do trabalho (AET)**. Rev. bras. Saúde ocup, São Paulo, 40 (131): 18-29, 2015.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva**. Laboreal, 11 (2), 28–35, 2015.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**. Em A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), Dicionário: trabalho e tecnologia (pp. 219-222). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, 319-327, 2009.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FERREIRA, R. R., *et al.* **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores**. Rev. Adm., São Paulo, v.44, n.2, p.147-157, abr./maio/jun. 2009.

HIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003

MACHADO, A. **Agências reguladoras**. 101f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do Vale do Itajaí; Itajaí-SC, 2006.

MARTEL, J. P.; DUPUIS, G. **Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument**. Social Indicators Research, v. 77, n. 2, Jun. 2006

MEDEIROS, L. F. R.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 8, n. 9, p. 9-34, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>>

MOREIRA NETO, D. F. **Mutações do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. **Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho**. rPOT. Volume 9, número 1, janeiro-junho, p. 51-67, 2009.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. 6ª edição. Brasília, DF: MH Comunicação, 1995

PANTOJA, C. B. B. **Saúde e qualidade de vida no serviço público: uma abordagem a partir do programa para servidores implantados na UFPA**. 124f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará; Belém-PA, 2011.

PADILHA, V. **Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante**. Trab.Educ.Saúde, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.549-563, nov.2009/fev.2010.

PAULA, A. *et al.* **A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil**. Revista de Administração. 2010.

PIRES, J. C. S; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública. V. 40, nº 1. Rio de Janeiro. Jan/Fev. 2006.

PIZO, C. A.; MENEGON, N. L. **Análise ergonômica do trabalho e o reconhecimento científico do conhecimento gerado**. Produção, v. 20, n. 4, out./dez. 2010, p. 657-668.

RAFAEL, J. P. **Da omissão à ação: a responsabilidade trabalhista dos gestores públicos nos contratos de serviços terceirizado**. 53f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba; João Pessoa-PB, 2016.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. Revista de Ciências da Administração v. 11, n. 25, p. 97-120, set/dez 2009.

SEABRA, F. S. R. **Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso aplicado a um órgão público brasileiro**. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário de Brasília; Brasília-DF, 2013.

SILVA, M. A. D.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2009.