
Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores

Rodrigo R. Ferreira
Mário César Ferreira
Carla Sabrina Antloga
Virginia Bergamaschi

RESUMO

O objetivo neste artigo é discutir os dilemas (desafios, dúvidas e expectativas) manifestos por gestores que participaram dos processos de concepção e implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) em um órgão público brasileiro. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa que se inscreve metodologicamente na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. Participaram da pesquisa 36 gestores do órgão, sendo 17 da área meio e 19 da área fim. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com três perguntas abertas, aplicado ao final de duas oficinas com os gestores do órgão. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo categorial temática. Os resultados obtidos mostram os principais desafios, dúvidas e expectativas dos gestores acerca da concepção e da implantação de um PQVT. O estudo fornece bases empíricas para refletir-se, em especial no setor público, sobre o papel estratégico dos gestores no campo da Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho (QVT), ergonomia da atividade, setor público, gestão.

1. INTRODUÇÃO

Neste artigo, o objetivo é discutir os dilemas — desafios, dúvidas e expectativas — manifestos por gestores que participaram do processo de concepção e implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) em um órgão público brasileiro. A perspectiva analítica é fornecer subsídios teóricos e empíricos que ajudem a pensar e definir o papel estratégico dos gestores em relação à temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em organizações públicas. A relevância e a oportunidade do debate sobre a relação entre QVT e gestão no contexto de organizações públicas e privadas fundamentam-se em distintos aspectos.

As organizações contemporâneas inscrevem-se em um momento histórico de profundas e aceleradas transformações econômicas, sociais, políticas, cul-

Recebido em 30/setembro/2008
Aprovado em 24/abril/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

Rodrigo R. Ferreira, Administrador pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, é Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil).
E-mail: rodrigoferreira@unb.br

Mário César Ferreira, Psicólogo do Trabalho, Pós-Doutor em Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho pela *Université Paris 1 — Sorbonne* (França), é Professor Adjunto IV no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil).
E-mail: mcesar@unb.br

Endereço:
Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Campus Darcy Ribeiro, ICC Sul
70910-900 — Brasília — DF

Carla Sabrina Antloga, Psicóloga e Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília, é Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, na área de Ergonomia da Atividade, na Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil).
E-mail: antloga@yahoo.com

Virginia Bergamaschi é Pedagoga pelo Instituto de Educação da Universidade Estadual de Minas Gerais, Especialista em Cultura, Gestão e Bem-estar Organizacional pela Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil), Especialista em Pedagogia Empresarial (Centro Empresarial de Pesquisa).
E-mail: avbergamaschi@gmail.com

turais e tecnológicas (HOBSBAWM, 1996; CASTEL, 1998; LEITE, 2003). A reestruturação produtiva, ora em curso nas economias capitalistas, estabelece um novo padrão de competitividade na esfera privada. No setor público, a consciência da cidadania, principalmente na América Latina, afirma-se progressivamente e impacta de forma positiva a relação Estado-cidadão. Observa-se o aumento do número de cidadãos-usuários, cada vez mais exigentes de seus direitos no que concerne ao uso dos serviços prestados pelos órgãos governamentais. Esse cenário de metamorfoses organizacionais que marca o início do século XXI coloca, na agenda de dirigentes e gestores, a questão crucial de como responder ao rol de novas exigências que se apresenta (FERREIRA, 2007).

Tal agenda reveste-se de importância em face da diversidade de indicadores críticos que impactam de modo negativo o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação de usuários/clientes e, sobretudo, a tão desejada efetividade organizacional. Nessa esfera, alguns dados servem de ilustração, como o crescimento dos casos de *Dort* (SATO *et al.*, 1993; BORGES, 2001), de *burnout* (BORGES, ARGOLLO e BAKER, 2006; TRIGO, TENG e HALLAK, 2007), do sentimento de intensificação do trabalho (SENNETT, 2001; THÉRY, 2006) e o aumento dos casos de reclamações dos usuários/clientes (ESPERIDIÃO e TRAD, 2006; ALMEIDA e NIQUE, 2007). É nesse cenário que, de um lado, a fidelização dos clientes e a competitividade dos negócios no setor privado e, de outro, o exercício da cidadania no setor público estão permanentemente em risco e, em consequência, avolumam-se as inquietações de dirigentes e gestores. Mais do que isso: a questão central posta aos dirigentes e aos gestores consiste em compreender as causas mais profundas de tais indicadores e, em especial, como prevenir seus efeitos negativos no cotidiano das organizações.

Esse contexto crítico e os desafios que lhes são inerentes no processo de reestruturação produtiva (BAUMGARTEN, 2006), em particular o redesenho do funcionamento das organizações e a implementação dos novos modelos de gestão, convidam os especialistas a repensarem o clássico dilema entre bem-estar e produtividade. Assim, o equilíbrio entre o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação de usuários/clientes e a missão/objetivos organizacionais ganham importância e colocam na ordem do dia a pertinência da temática qualidade de vida no trabalho. A concepção e a implantação dos programas de QVT, feitas de forma participativa, vêm-se afirmando como uma alternativa para compatibilizar bem-estar, eficiência e eficácia nas organizações. O enfoque de QVT que sustenta teoricamente este artigo é de natureza preventiva (FERREIRA, 2006a) e, portanto, de viés contra-hegemônico à concepção de QVT assistencial que se apoia, principalmente, no pressuposto do “indivíduo como variável de ajuste” e “atividades compensatórias do tipo antiestresse” (FERREIRA, 2006b).

O *case* que serve de base empírica para as reflexões presentes no artigo pode, em princípio, contemplar um público diverso que atua nas organizações: dirigentes e gestores que

estejam lidando ou que se iniciam no manejo de programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT); pesquisadores e estudiosos da temática QVT; profissionais diversos que atuam no campo das ciências do trabalho e dirigentes, gestores e profissionais que trabalham em organizações potenciais parceiras de QVT (associações, sindicatos). Entretanto, em face de sua natureza específica — realizado no setor público —, o estudo pode, certamente, ser mais útil aos atores que se situam em organizações estatais e necessitam ampliar o entendimento sobre como responder aos crescentes desafios da administração nesse campo.

Em um cenário de concepção e implantação de um PQVT em um órgão público, as perguntas que deram origem à parte empírica do estudo são: “No contexto do [nome do órgão], o principal desafio gerencial para a Qualidade de Vida no Trabalho é...”; “A minha principal dúvida em relação à implantação do PQVT no [nome do órgão] é...”; e “A minha principal expectativa em relação à implantação do PQVT no [nome do órgão] é...”. Tais questões permitem uma melhor compreensão dos resultados e da discussão realizada no artigo e, sobretudo, fornecem as bases empíricas para as reflexões sobre o papel dos gestores em um cenário organizacional de QVT no setor público brasileiro.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O interesse por QVT toma impulso após a Primeira Grande Guerra Mundial, quando uma série de fatores econômicos, políticos e sociais contribuiu para a necessidade de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores. Naquela época, a produtividade dos empregados necessitava ser garantida de qualquer modo. As preocupações com eles eram muito mais de cunho econômico do que ético.

A principal repercussão das mudanças, no que concerne ao bem-estar dos trabalhadores, deu-se na criação dos primeiros programas de segurança no trabalho, difundidos nas décadas de 1930 e 1940. Em seguida, na década de 1950, surge, na Inglaterra, o primeiro modelo de QVT (RODRIGUES, 1991) tendo por base os estudos de Eric Trist e colaboradores. Na década de 1970, é publicado o clássico estudo de Walton (1973), um dos mais citados na literatura, que propõe o equilíbrio entre trabalho e vida, destacando o papel social da organização e a importância de conjugar produtividade com os PQVTs. No modelo teórico de Walton, oito fatores expressam a QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. Ainda na década de 1970, Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979) publicaram estudos nos quais defendiam a humanização das formas de gestão do trabalho.

Identificam-se, de maneira geral, duas abordagens para QVT: uma clássica, de caráter essencialmente assistencialista, e uma contra-hegemônica, que propõe que ela seja preventi-

va. A abordagem assistencialista é predominante e concentra a maior parte dos estudos sobre QVT (FERREIRA, ALVES e TOSTES, 2006). Essa abordagem tem como principais características: responsabilização do trabalhador por sua QVT, atividades de QVT de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam e ênfase na produtividade, levada ao extremo em função da competitividade globalizada, tornando-se, então, produtivismo. Entre as principais variáveis trabalhadas nas organizações, com base nessa abordagem, destacam-se o enriquecimento do cargo e das tarefas, a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais (KIRBY e HARTER, 2001; LEWIS *et al.*, 2001; YATES, LEWCHUK e STEWART, 2001; MARTEL e DUPUIS, 2006).

Os limites na concepção assistencialista evidenciam-se, basicamente, pela dificuldade de conseguir, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas (ANTLOGA e LIMA, 2007; FERREIRA, 2006b). Costumeiramente, oferecem-se diversas atividades orientadas para o bem-estar físico (ginástica laboral, massagens e cursos de dança, por exemplo) ou com a proposta de equilibrar aspectos físicos e emocionais (*tai chi chuan*, ioga, coral, por exemplo). As atividades, *per se*, não são inúteis, mas somente paliativas. O problema começa quando são utilizadas como forma de mascarar a perspectiva ideológica de trabalho e de ser humano que lhes são subjacentes. Sob essa ótica, o trabalhador é a variável de ajuste e não haveria necessidade de modificar seu contexto de produção de bens e serviços — CPBS (FERREIRA e MENDES, 2003). Nessa perspectiva, não é no contexto de produção que se manifesta a gênese das dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores.

Contrapondo a concepção assistencialista, nos últimos anos vem emergindo uma concepção contra-hegemônica de QVT, de viés preventivo, com base em estudos, pesquisas e intervenções em instituições que se apoiam na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. Os primeiros estudos que fundamentam a abordagem preventiva de QVT foram realizados por Ferreira (2006a, 2006b, 2007) e vêm sendo complementados por pesquisas realizadas por Carneiro e Ferreira (2007), Antloga e Lima (2007) e Lima (2008). O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa concepção, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Dessa forma, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência. Para este estudo, adota-se a abordagem preventiva e contra-hegemônica, proposta por Ferreira (2006a).

Enfim, o campo científico da QVT, de viés preventivo, guarda uma nítida interface de interesses com o campo da ergo-

nomia da atividade em face, principalmente, dos objetivos comuns e afinidades teóricas. A principal diferença entre os dois campos consiste no fato de que as abordagens de QVT, de modo geral, filiam-se a uma perspectiva analítica de natureza macroprocessual (foco no estudo da organização como um todo), enquanto a tradição de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade alinha-se em uma perspectiva de natureza microprocessual (foco em setores específicos da organização nos quais se manifestam determinados problemas).

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo, realizado em um órgão estatal brasileiro, é de natureza qualitativa e inscreve-se, metodologicamente, na abordagem da Ergonomia da Atividade. A pesquisa integrou o processo de concepção e implantação de um PQVT de viés preventivo. Os dados foram coletados com base em duas oficinas de sensibilização para gestores, realizadas em junho e julho de 2008.

O método qualitativo (DENZIN e LINCOLN, 1994) compreende um tipo de investigação em que o pesquisador se volta para o significado de fatos, eventos ou ocorrências, posto que, em última instância, é em torno desses significados que um grupo social se organiza. Além disso, no método qualitativo o ambiente **natural** dos participantes (no caso, a organização) é o local de coleta dos dados, havendo, portanto, pouco controle sobre as variáveis. Esse método, segundo Britten (2005), agrega mais validade aos resultados obtidos, posto que eles procedem do contato direto com os participantes. Tal forma de realizar a coleta e o tratamento dos dados fundamenta-se na abordagem da Ergonomia da Atividade (WISNER, 1994) e justifica-se pela natureza do objeto, ou seja, as representações dos gestores acerca dos dilemas em relação à concepção e à implantação do PQVT.

Realizou-se a pesquisa em um órgão estatal brasileiro de médio porte, cujo quadro funcional era composto por 723 trabalhadores, a maioria de servidores efetivos (70%). Desses, 36 eram gestores, distribuindo-se entre área fim (19 gestores) e área meio (17 gestores). À área fim do órgão concernem unidades administrativas que se ocupavam da verificação e do monitoramento legal do uso de recursos. A área meio foi, neste estudo, representada pelas seguintes áreas da organização: Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade, Divisão de Recursos Humanos, Divisão de Licitação, Material e Patrimônio, Divisão de Serviços Gerais e Serviço de Apoio Assistencial. A maior parte dos trabalhadores era do sexo masculino (63%). Os trabalhadores tinham, em média, 16 anos (desvio-padrão de 7,7) de serviços no órgão. A média de idade dos trabalhadores era de 45,3 anos (desvio-padrão de 7,8), e a faixa etária predominante corresponde à dos 35 aos 45 anos (48%). Cerca de 70% dos trabalhadores tinham nível superior completo e 64% declaram-se como casados.

O planejamento estratégico do órgão tinha, entre os objetivos estratégicos, “alcançar a excelência na qualificação e na

formação do corpo técnico”. Para atingir tal objetivo, traçaram-se duas diretrizes organizacionais: “desenvolver, motivar e valorizar os servidores” e “melhorar a infraestrutura do ambiente físico e aperfeiçoar o suporte logístico”. Dessa forma, avaliar os dilemas (desafios, dúvidas e expectativas) dos gestores possibilita seu envolvimento no processo de concepção e implantação do PQVT, cumprindo o estabelecido no objetivo estratégico citado.

3.1. Participantes

Participaram da pesquisa aqui relatada todos os 36 gestores, sendo 19 da área fim e 17 da área meio. Os 19 gestores da área fim distribuíram-se entre 14 (74%) do sexo masculino e 5 (26%) do sexo feminino. A média de idade desse grupo foi de 43,1 anos (desvio-padrão de 5,1), com tempo médio de trabalho no órgão de 14,4 anos (desvio-padrão de 3,8). Dos 17 gestores da área meio, 12 (71%) eram do sexo masculino e 5 (29%) do sexo feminino. A média de idade dos gestores desse grupo foi de 43,1 anos (desvio-padrão de 5,1) e a média de tempo de trabalho no órgão foi de 15,9 anos (desvio-padrão de 7,4).

Tomando-se os dados em conjunto, 26 (72%) gestores participantes eram do sexo masculino e 10 (28%) do sexo feminino; a média de idade era de 44,2 anos (desvio-padrão de 7,0) e a média de tempo de trabalho no órgão era de 15,1 anos (desvio-padrão de 5,8).

3.2. Instrumentos

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com três perguntas abertas, aplicado no final de cada oficina. O questionário, respondido individualmente e em seguida coletivamente, foi composto pelas seguintes questões:

- “No contexto do [nome do órgão], o principal desafio gerencial para a Qualidade de Vida no Trabalho é...”.
- “A minha principal dúvida em relação à implantação do PQVT no [nome do órgão] é...”.
- “A minha principal expectativa em relação à implantação do PQVT no [nome do órgão] é...”.

3.3. Procedimentos

Dois oficinas foram realizadas nos meses de junho (para os gestores da área fim) e julho (para os gestores da área meio) de 2008. As oficinas iniciaram-se com uma breve explicação sobre sua finalidade e sobre a importância de conhecer a opinião dos gestores ao conceber e a implantar um PQVT nas organizações e as etapas do trabalho na oficina. Após essa introdução, os pesquisadores entregaram aos gestores um questionário contendo três perguntas sobre QVT, que deveriam ser respondidas por escrito na etapa de reflexão individual. Ao final de aproximadamente dez minutos, os pesquisadores passaram para a etapa coletiva. Os participantes foram divididos em grupos para debater o tema, nos quais os membros discutiram o que haviam escrito na etapa individual. Cada grupo escolheu um relator, cuja responsabilidade era fazer uma sín-

tese por escrito do debate e apresentá-la a todos os participantes da oficina. Ao final, os pesquisadores recolheram os questionários individuais e coletivos.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (1977). Essa opção metodológica justifica-se pelo fato de a análise temática ser rápida e eficaz na condição de aplicar-se a discursos diretos (significações manifestas) e simples, como é o caso dos dados coletados no presente estudo. De forma simples, para analisar os dados foram cumpridas quatro etapas prescritas por Bardin (1977): organização da análise (preparação e padronização do material a ser analisado); codificação (agregação dos dados em grandes unidades internamente homogêneas); categorização (agrupamento conceitual, sintático, léxico e expressivo dos dados); e inferência (interpretação dos resultados de acordo com os objetivos do estudo). Os questionários foram separados em área meio e área fim, agrupando-se os individuais e os coletivos. Cada pesquisador fez uma leitura livre dos questionários, categorizando e agrupando posteriormente as respostas por tema e contando a sua frequência, conforme apresentado e discutido no tópico seguinte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises categoriais temáticas (BARDIN, 1977) dos dados das oficinas 1 e 2, com gestores das áreas fim e meio, possibilitaram identificar sua percepção concernente aos desafios, às dúvidas e às expectativas em face do processo de concepção (questão 1) e implantação (questões 2 e 3) do PQVT no órgão público estudado. Os principais resultados encontrados são apresentados, sinteticamente, nos quadros 1, 2 e 3. O exame de cada quadro coloca em evidência os traços que caracterizam a percepção dos gestores públicos em relação ao PQVT, configurando os núcleos de preocupação em relação à temática.

Em relação ao quadro 1, os principais desafios dizem respeito à “melhoria da QVT dos servidores” (f=19) e à “obtenção da adesão dos servidores ao programa” (f=11). Esses desafios são objeto de consenso tanto com os gestores da área fim quanto com os gestores da área meio. Tal resultado contraria o senso comum, bastante recorrente nas organizações, de que os gestores se preocupam obsessiva e exclusivamente com a produtividade dos subordinados. Nesse caso, os resultados deste estudo não autorizam generalização alguma, mas permitem formular hipóteses sobre se tais resultados são específicos da organização estudada ou um traço da postura gerencial no setor público. A preocupação em combinar a QVT com a produtividade, conforme mostra o quadro 1, só aparece em terceiro lugar.

Além dos aspectos supramencionados, é também objeto de consenso entre os dois grupos de gestores participantes das oficinas as questões relativas:

Quadro 1

Principais Desafios para QVT Mencionados pelos Gestores (N=36) das Áreas Fim e Meio

Desafios	Aspectos Mencionados pelos Gestores			Frequência(f)
	Áreas Fim e Meio	Somente da Área Fim (Oficina 1)	Somente da Área Meio (Oficina 2)	
1. Melhorar a QVT dos servidores	X			19
2. Obter a adesão dos servidores ao programa	X			11
3. Combinar a QVT com a produtividade	X			5
4. Envolver a alta administração	X			3
5. Melhorar as relações socioprofissionais	X			3
6. Considerar a diversidade existente na organização	X			3
7. Investir na capacitação gerencial			X	2
8. Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos		X		1
9. Evitar a falta de solução de continuidade		X		1
10. Compatibilizar o PQVT com as limitações legais			X	1
11. Promover a mudança de cultura organizacional			X	1
12. Obter a adesão de terceirizados, estagiários e cedidos			X	1
			Total	51

- ao item 4 do quadro 1, referente ao envolvimento da alta administração, evidenciando o quanto o comprometimento dos altos dirigentes é fundamental para o sucesso do PQVT. Isso reforça o pressuposto de “QVT tarefa de todos, responsabilidade institucional”, que estrutura o enfoque preventivo de QVT, ou seja, seu compromisso e sua prática não podem e não devem restringir-se aos especialistas da área do trabalho (administradores, médicos, engenheiros, psicólogos, ergonomistas, enfermeiros, por exemplo), mas abranger todos os cargos e funções existentes na estrutura organizacional;
- à melhoria das relações socioprofissionais (item 5 do quadro 1), indicando a importância dessa questão no contexto organizacional estudado e, sobretudo, confirmando estudos sobre o papel hierárquico das relações socioprofissionais de trabalho como fator compensatório dos problemas vivenciados pelos trabalhadores nos âmbitos das condições e da organização do trabalho;
- à importância de considerar a diversidade existente na organização (item 6 do quadro 1), ressaltando tanto as diferenças dos ambientes de administrativos (estrutura, processos, tecnologias) quanto a variabilidade proveniente dos perfis demográfico e profissiográfico que caracterizam o efetivo de servidores. Nesse aspecto, o ponto de vista dos gestores está em sintonia com outro pressuposto básico que orienta o enfoque preventivo de QVT (FERREIRA, 2006a), ou seja, é fundamental desenhar programas de QVT que respeitem a variabilidade sociotécnica (estrutura, processos e comportamentos) das organizações. Parte dos gestores das

duas áreas parece situar-se numa perspectiva diferente da padronização indiscriminada que caracteriza inúmeras práticas administrativas.

No conjunto, tais resultados expressam um olhar bastante singular dos gestores sobre o processo de concepção e implantação do PQVT no órgão público estudado. Outros aspectos evocados evidenciam algumas distinções na percepção dos gestores da área fim e da área meio quanto aos desafios no campo da QVT.

Na perspectiva dos gestores da área fim, dois aspectos são importantes: “melhorar a eficiência e a eficácia dos processos” e “evitar a falta de solução de continuidade”. Quanto ao primeiro aspecto, a QVT aparece como fator que pode repercutir positivamente na efetividade organizacional e, desse modo, reaparece novamente a relação entre “bem-estar e desempenho”. No que tange ao segundo aspecto, retoma-se um traço bem conhecido no setor público brasileiro (CHEIBUB, 2000; REBOUÇAS, LEGAY e ABELHA, 2007) que, certamente, é um dos fios que tecem a desmotivação no trabalho no setor público e, principalmente, uma predisposição dos servidores em não participarem efetivamente de projetos de diagnóstico e mudanças. Ao longo de quase uma década de pesquisas no setor público em Brasília, não é raro constatarem-se depoimentos de servidores do tipo: “Esta iniciativa [inovação organizacional] é mais um modismo que vai durar até o próximo chefe ser nomeado”. A novidade no caso do presente estudo é confirmar que a preocupação com a solução de continuidade também se manifesta no âmbito dos cargos de direção.

Do ponto de vista dos gestores da área meio, outros aspectos são enfatizados como desafios de QVT: “investir na capacitação gerencial”, “compatibilizar o PQVT com as limitações legais”; “promover a mudança de cultura organizacional” e “obter a adesão de terceirizados, estagiários e cedidos”. Nesse caso, os resultados colocam em primeiro plano certos limites a serem enfrentados: a necessidade de desenvolvimento de competências para lidar com QVT; as dificuldades de ordens legal e burocrática que podem servir de obstáculos à implantação de um PQVT; os valores, as crenças, os mitos e os ritos que porventura possam estar alimentando uma cultura organizacional do mal-estar no trabalho; o envolvimento e a participação efetiva da parcela de trabalhadores constituída por terceirizados, estagiários e cedidos que, habitualmente, se percebem excluídos e discriminados nas organizações públicas. Nesse último caso, metaforicamente, parece reproduzir-se limpidamente o fenômeno **casa-grande e senzala**, magistralmente descrito por Gilberto Freire (1998).

No que concerne ao quadro 2 (dúvidas), os resultados, obtidos por meio da análise categorial, mostram uma realidade bastante interessante. Globalmente, eles fornecem valiosas pistas para subsidiar tecnicamente o processo de concepção e implantação de um PQVT. Inicialmente, chama a atenção a quantidade de aspectos evocados (f=17) pelos gestores em relação às questões de desafios (f=12) e às de expectativas (f=8).

Esse resultado sinaliza claramente que os gestores estão diante de uma temática nova. Nessa ótica, entre as dúvidas de como lidar com a temática, compartilhadas por gestores de ambas as áreas, destacam-se: “o papel dos gestores” (f=11), “o funcionamento prático do PQVT” (f=6), “a responsabilidade institucional de gestão do PQVT” (f=3), e, com menor frequência, “os instrumentos gerenciais de QVT” (f=1). De modo abreviado, as mensagens dos gestores consistem em saber claramente o que se espera deles no campo da QVT, qual a face concreta do Programa de QVT e quem exercerá o papel de coordenação do PQVT. Essas questões são absolutamente cruciais no processo de concepção e implantação de um PQVT de natureza preventiva.

Os gestores da área fim manifestam dúvidas específicas relacionadas com diferentes aspectos. Todos eles fornecem subsídios para a definição de estratégias de como conduzir o processo de concepção e implantação do PQVT:

- o item 5 do quadro 2, que envolve o tratamento de variáveis que fogem ao controle deles (dificuldades dos servidores na vida familiar que impactam no desempenho, por exemplo), é interessante na medida em que sugere que o desempenho esperado do servidor não depende somente de variáveis organizacionais, mas também de fatores que se encontram além-muros da organização. Isso aponta para duas importantes diretrizes para uma abordagem de QVT preventiva: é

Quadro 2

Principais Dúvidas Sobre a Implantação do PQVT Evocadas Pelos Gestores (N=36) das Áreas Fim e Meio

Dúvidas	Aspectos Mencionados pelos Gestores			Frequência(f)
	Áreas Fim e Meio	Somente da Área Fim (Oficina 1)	Somente da Área Meio (Oficina 2)	
1. Qual é o papel dos gestores?	X			11
2. Haverá solução de continuidade?	X			8
3. Quais são os objetivos/premissas do programa?			X	6
4. Como funciona o PQVT na prática?	X			6
5. Como enfrentar as variáveis que fogem ao nosso controle?		X		3
6. De quem será a responsabilidade de gestão do PQVT?	X			3
7. Quais são os indicadores de QVT?			X	3
8. Como motivar os servidores?			X	3
9. Quais são os resultados de PQVTs em outras organizações?		X		2
10. Como driblar o conservadorismo existente no órgão?		X		2
11. Como o programa será implementado?		X		2
12. Quais serão os efeitos sobre a estrutura e a cultura organizacionais?		X		2
13. Quais serão os instrumentos gerenciais para a implantação?	X			2
14. Haverá apoio da alta administração?			X	1
15. Como conseguir apoio dos servidores?			X	1
16. Temos conhecimento para implantar o PQVT?			X	1
17. Como contemplar as diferenças existentes?			X	1
			Total	57

fundamental atuar nas variáveis organizacionais que comprometem o bem-estar nos ambientes de trabalho; e é crucial oferecer suporte organizacional para que os servidores possam superar dificuldades encontradas fora do trabalho;

- a questão concernente à necessidade de conhecer o resultado de PQVTs em outras organizações (item 9 do quadro 2) é absolutamente pertinente na medida em que busca fundamentos consistentes em outros *cases* que ensinam tanto pelo que têm de positivo quanto de negativo. Nesse caso, o cuidado metodológico consiste em conhecer bem outras experiências para construir a singularidade da própria abordagem (saber, por exemplo, como as organizações avaliam seus PQVTs), pois a importação acrítica pode produzir resultados negativos;
- a questão relativa à superação do conservadorismo existente na organização (item 10 do quadro 2) sinaliza um obstáculo que se inscreve no campo da cultura organizacional (LEITE-DA-SILVA, 2006; PIRES e MACÊDO, 2006). Entretanto, essa dúvida caracteriza-se como uma espécie de **ponta do iceberg** que incita questionamentos pontuais: Que conservadorismo é esse? Como ele se manifesta? Quais são os valores e crenças que o estruturam? Há nichos de conservadorismo na organização ou ele é um fenômeno disseminado?;
- a questão concernente ao modo de implementação do PQVT (item 13 do quadro 2) inscreve-se no campo metodológico da abordagem de QVT, ou seja, remete às estratégias de condução do PQVT na organização. Esse aspecto constitui fator crucial para o sucesso da iniciativa em QVT, sinalizando não só a importância de inseri-lo no desenvolvimento de competência gerencial na área, mas, sobretudo, de implementar uma abordagem metodológica de natureza participativa;
- a questão que trata dos efeitos do PQVT sobre a estrutura e a cultura organizacionais (item 12 do quadro 2) aponta em duas direções distintas: a primeira diz respeito ao impacto do PQVT sobre a estrutura organizacional, ou seja, em que medida ele poderá ensejar mudanças e inovações no tradicional organograma vertical que caracteriza a organização e a segunda trata da cultura organizacional, ou seja, qual será o impacto no campo simbólico da organização (LEITE-DA-SILVA, 2006; PIRES e MACÊDO, 2006) que implicará mudanças de mentalidade e, em consequência, de práticas.

Os gestores da área meio, por sua vez, explicitam igualmente dúvidas específicas sobre o processo de concepção e implantação do PQVT. Cotejadas com as dúvidas dos gestores da área fim, as dúvidas dos gestores da área meio são mais numerosas. Elas complementam-se e, ao mesmo tempo, configuram uma espécie de *check-list* de itens que não podem estar ausentes na abordagem metodológica de QVT:

- a questão relativa aos objetivos/premissas do programa (item

3 do quadro 2) trata dos aspectos teóricos do PQVT, ou seja, quais os fundamentos conceituais que servem de **bússola** no processo de concepção e implantação. Tal inquietação é pertinente na medida em que muitas experiências mal-sucedidas nessa esfera se devem à ausência ou à fragilidade dos quadros teóricos de referência dos PQVTs;

- a questão que envolve os indicadores de QVT (item 7 do quadro 2) é, certamente, estratégica e indica a necessidade de estabelecer indicadores organizacionais que expressem a Qualidade de Vida no Trabalho. Trata-se de uma dúvida pertinente na medida em que a experiência administrativa em medir *performance*/desempenho/resultados dos trabalhadores é sólida e relativamente exaustiva nas organizações, mas mensurar o bem-estar no trabalho permanece em franca defasagem nos enfoques administrativos;
- a questão concernente à motivação dos servidores (item 8 do quadro 2) revela uma inquietação dos gestores em como estimular a participação dos servidores no PQVT. Tratando-se de motivação, pode-se afirmar que ela é uma dúvida clássica, pois refere-se a um tema bastante estudado nas fronteiras da Psicologia e da Administração (BORGES e ALVES FILHO, 2001). Essa dúvida não constitui uma novidade. Entretanto, o enfoque metodológico participativo, se apoiado nos pressupostos de uma abordagem de QVT preventiva, pode alavancar o interesse e o comprometimento dos servidores com o PQVT;
- a questão relativa à possibilidade de apoio da alta administração e dos servidores (item 14 do quadro 2) revela, principalmente, um receio dos gestores da área meio quanto ao efetivo suporte dos dirigentes e subordinados no processo de concepção e implantação do PQVT da organização. Embora seja legítima tal inquietação, é possível que ela se deva, especialmente, às experiências de PQVTs fracassadas no passado ou, ainda, à descrença dos próprios gestores e da alta administração quanto aos PQVTs;
- a questão referente ao conhecimento necessário para implantar o PQVT (item 16 do quadro 2) expressa uma demanda específica de capacitação para o manejo de QVT. Essa dúvida é pertinente, pois indica a importância de realizar atividades formativas voltadas para o desenvolvimento de competências na área (SANT'ANNA, 2008);
- a questão que envolve o atendimento das diferenças existentes (item 17 do quadro 2) na organização retoma uma preocupação já sinalizada no âmbito dos desafios gerenciais (quadro 1), reforçando, portanto, um aspecto teórico importante em Ergonomia da Atividade (FERREIRA, 2003) que, se não for adequadamente trabalhado, pode comprometer o sucesso do PQVT.

Por fim, os resultados apresentados no quadro 3 (expectativas) constituem valiosos indicadores sobre o que os gestores esperam do PQVT. Nesse caso, observa-se nos resultados obtidos um maior grau de consenso entre os gestores dos dois

grupos. Chama a atenção a ênfase dada à questão da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho de todos (f=27) que, compartilhada pelos dois grupos de gestores, revela-se quase um consenso. Com escores menores, outras duas expectativas foram também evocadas pelos gestores das duas áreas: “melhorar o desempenho organizacional” (f=9) e “ações práticas para gerar resultados” (f=6), destacando, de um lado, os possíveis ganhos institucionais que o PQVT pode acarretar e, de outro, a aplicabilidade efetiva das ações do programa que sejam capazes de gerar resultados tangíveis. Além disso, duas expectativas revelam-se também como novidades nesse capítulo de resultados, “estabelecimento de diretrizes para a condução do PQVT” (gestores da área fim), e “que haja empenho dos gestores” (gestores da área meio), sinalizando tanto uma proposição de natureza metodológica quanto uma espécie de **convocação** de todos para tornarem a QVT uma realidade na organização.

Para finalizar este tópico de resultados e discussão, uma pergunta se faz necessária: Quais são as principais mensagens dos resultados obtidos neste estudo? A análise empreendida autoriza identificar cinco principais mensagens veiculadas pelo estudo, abordadas a seguir.

- Globalmente, os resultados consolidados nos quadros 1, 2 e 3 fornecem elementos importantes de reflexão sobre a temática, mas, sobretudo, dão visibilidade a um verdadeiro **cardápio** de variáveis — complementares e interdependentes — que deve ser considerado no processo de concepção e implantação do PQVT na organização.
- Merece destaque o fato de que três aspectos evocados nas duas oficinas (solução de continuidade, mudança da cultura organizacional e respeito às diferenças) aparecem de modo transversal nos blocos de resultados (desafios, dúvidas e expectativas), configurando, certamente, os três principais parâmetros que devem orientar a condução do projeto de PQVT.
- Os aspectos mais evocados pelos gestores (melhoria da QVT de todos; adesão dos servidores ao programa; papel dos gestores no processo e melhoria do desempenho organizacional) são reveladores do que eles julgam como cruciais para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização.
- A separação dos gestores em dois grupos (áreas fim e meio) revelou-se útil, pois, apesar de compartilharem visões comuns, os grupos distinguem-se de maneira nítida, delineando percepções singulares sobre o mesmo objeto, provavelmente devido aos cargos que ocupam e ao lugar em que se situam na estrutura organizacional.
- No que tange às especificidades dos dois grupos, o olhar dos gestores de ambas as áreas é marcado por certa discrepância: sobre o PQVT, os gestores da área fim mencionaram aspectos mais ligados à dimensão metodológica (modo, diretrizes para implantação e conhecimentos da experiência de outras organizações) e os gestores da área meio destacaram mais aspectos relacionados com a dimensão teórica (premissas, objetivos) e aplicada do PQVT (indicadores, limites legais, adesão/apoio dos servidores, terceirizados, estagiários e cedidos); sobre os aspectos mais gerais, os gestores da área fim evocaram questões relacionadas com a “possibilidade de melhoria da eficiência e eficácia dos processos” e “como controlar as variáveis fora do trabalho”, e os gestores da área meio enfatizaram mais a importância do “desenvolvimento de competências para manejo de QVT” e o “empenho dos gestores” na operacionalização do programa.

Quadro 3

Principais Expectativas Sobre a Implantação do PQVT Apontadas Pelos Gestores (N=36) das Áreas Fim e Meio

Expectativas	Aspectos Mencionados pelos Gestores			Frequência(f)
	Áreas Fim e Meio	Somente da Área Fim (Oficina 1)	Somente da Área Meio (Oficina 2)	
1. Melhorar a QVT de todos	X			27
2. Melhorar o desempenho organizacional	X			9
3. Ações práticas para gerar resultados	X			6
4. Que haja continuidade do programa			X	4
5. Que as diferenças existentes sejam contempladas			X	2
6. Estabelecimento de diretrizes para condução do PQVT		X		1
7. Que haja empenho dos gestores			X	1
8. Que haja mudança cultural na organização			X	1
			Total	51

Os dados coletados, tratados e analisados desvelam uma visão panorâmica dos desafios, das dúvidas e das expectativas sob a ótica dos gestores das áreas fim e meio em relação ao processo de concepção e implantação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no órgão público estudado. O percurso realizado fornece as bases empíricas para refletir sobre o papel estratégico dos gestores no campo da QVT.

5. CONCLUSÃO

Os resultados apresentados mostram uma visão panorâmica dos principais dilemas (desafios, dúvidas e expectativas) de dirigentes e gestores acerca da concepção e da implantação de PQVTs no setor público. Repensar e definir o papel estratégico dos gestores com base nesses dilemas é relevante por estes motivos: é fundamental desvendar as necessidades daqueles que ocupam posição de comando e de liderança nas organizações; como regra geral, os dirigentes e gestores servem como modelo para outros servidores; e a participação de dirigentes e gestores em ações dessa natureza é imprescindível, pois, entre outras funções, eles podem ser facilitadores ou obstáculos à concepção e à implantação de PQVTs.

Três aspectos são transversais na percepção dos gestores acerca da concepção e da implantação de um PQVT: solução de continuidade, mudança da cultura organizacional e respeito às diferenças. Trata-se, portanto, de fatores cruciais na temática de QVT. Outra contribuição importante do estudo refere-se aos aspectos mais evocados pelos gestores como fundamentais para um PQVT: melhoria da QVT de todos, adesão dos servidores ao programa, papel dos gestores no processo e melhoria do desempenho organizacional. Tais dados corroboram duas máximas: QVT é tarefa de todos: servidores e gestores, e bem-estar e produtividade caminham de **mãos dadas**. Certamente tais contribuições repercutem nas esferas social, institucional e acadêmica.

Na esfera social, o estudo reveste-se de importância, pois a organização que foi campo de intervenção ocupa papel vital no que tange à aplicação de recursos públicos. Conceber e implantar um PQVT nesse contexto é subsidiar o desenvolvimento de políticas organizacionais que, de um lado, melhoram a Qualidade de Vida no Trabalho do servidor público e, de outro, a produtividade da organização e, portanto, contribuem para o exercício da cidadania dos **clientes** (cidadãos) dessa organização. Institucionalmente, a importância deste estudo consiste em fornecer subsídios para a redução de indicadores críticos que impactam negativamente o bem-estar dos trabalhadores. Por ser de caráter preventivo, conforme propõe Ferreira (2006a), o enfoque aqui adotado para concepção e implantação do PQVT pode ter resultados positivos para os gestores atuarem efetivamente em questões que minam a concepção e a implantação de um PQVT, como a solução de continuidade do programa, o apoio da alta administração, a capacitação gerencial e a cultura organizacional.

Academicamente, o estudo insere-se em um contexto no qual a produção de conhecimentos acerca do papel estratégico dos gestores na temática de QVT é residual. Além de fornecer bases para refletir sobre o papel estratégico dos gestores em PQVTs, a principal contribuição acadêmica deste estudo é metodológica. A decisão de dividir a população de gestores da pesquisa em duas amostras (uma da área meio e outra da área fim) demonstrou-se crucial para cotejar a percepção desses gestores. Apesar de compartilharem visões comuns, os dois grupos distinguem-se nitidamente sob dois aspectos:

- os gestores da área fim preocupam-se mais com aspectos metodológicos — como fazer — do PQVT (diretrizes para implantação e conhecimentos da experiência de outras organizações), enquanto os gestores da área meio se preocupam mais com aspectos teóricos e práticos do programa (premissas, objetivos, indicadores, limites legais);
- os gestores da área fim citaram aspectos mais macros, como possibilidade de melhoria na eficiência e na eficácia dos processos e controle de variáveis externas à organização, enquanto os gestores da área meio, por sua vez, enfatizaram aspectos mais micros, como a necessidade de capacitação da equipe gestora do PQVT e o maior empenho dos gestores para o sucesso da iniciativa.

É temeroso afirmar que o método e os resultados descritos nesta pesquisa se apliquem às organizações em geral, até mesmo àquelas do setor público. O que sustenta o valor científico do estudo aqui relatado são as reflexões sobre QVT que podem ser feitas com base nas percepções gerenciais sobre QVT apresentadas neste artigo. São essas reflexões que devem ser usadas para repensar e definir o papel de dirigentes e gestores na concepção e na implantação de um PQVT nas organizações. Dessa forma, pode-se dizer que o contexto gerencial no âmbito da QVT ainda precisa ser investigado com maior profundidade. Vale ressaltar, porém, que a técnica de análise categorial temática, proposta por Bardin (1977), mostrou-se pertinente para analisar dados inerentes a investigações dessa natureza. Cabe, ainda, salientar que as possibilidades metodológicas no âmbito da QVT, de viés preventivo, e da Ergonomia de Atividade são bastante fecundas em virtude, principalmente, dos delineamentos metodológicos tradicionalmente adotados nesses campos científicos: em QVT a tradição de estudos quantitativos e em Ergonomia da Atividade, a prevalência de estudos qualitativos. A articulação das duas perspectivas metodológicas poderá, certamente produzir estudos mais profundos e com maior grau de confiabilidade científica. Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas futuras que: comparem as percepções de dirigentes e servidores acerca de PQVT; relacionem qualitativa e quantitativamente as percepções de gestores da área meio e da área fim da organização; explorem a relação entre bem-estar e produtividade; e abordem a concepção e a implantação de PQVTs de viés preventivo em organizações públicas e privadas. ◆

- ALMEIDA, S.O. de; NIQUE, W.M. Encantamento do cliente: proposição de uma escala para mensuração do constructo. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.11, n.4, p.109-130, out./dez. 2007.
- ANTLOGA, C.S.X.; LIMA, H.K.B de. Qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA-BR, 7., e FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 9., 2007, Porto Alegre. *Resumos...* Rio Grande do Sul: ISMA-BR, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMGARTEN, M. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p.237-239.
- BORGES, L. de O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.6, n.2, p.177-194, jul./dez. 2001.
- BORGES, L. de O.; ARGOLLO, J.C.T.; BAKER, M.C.S. Os valores organizacionais e a síndrome de burnout: dois momentos em uma maternidade pública. *Psicologia Reflexão Crítica*, Rio Grande do Sul, v.19, n.1, p.34-43, jan./abr. 2006.
- BORGES, L.H. *Sociabilidade, sofrimento psíquico e lesões por esforços repetitivos entre caixas bancários*. São Paulo: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, 2001.
- BRITTEN, N. Making sense of qualitative research: a new series (editorials). *Medical Education*, Estados Unidos, v.39, n.1, p.5-6, Jan. 2005.
- CARNEIRO, T.L.; FERREIRA, M.C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, Florianópolis, v.7, n.1, p.131-158, jan./jun. 2007.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHEIBUB, Z.B. Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.15, n.43, p.115-146, jun. 2000.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ESPERIDIÃO, M.A.; TRAD, L.A.B. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.22, n.6, p.1267-1276, jun. 2006.
- FERREIRA, M.C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente. In: FERREIRA, Mário César; DAL ROSSO, Sadi (Org.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2003. Cap.1, p.21-46.
- _____. Qualidade de vida no trabalho (QVT). In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006a. p.219-222.
- FERREIRA, M.C. *Ofurô corporativo*. Brasília, 2006b. Disponível em: <www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm>. Acesso em: 14 mar. 2006.
- _____. O mito do relógio de ponto. *Correio Braziliense*, Brasília, DF, 29 jan. 2007. Cad.1, p.13.
- 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*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília. *Resumos...* Brasília, DF: CBPOT, 2006.
- 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.
- FREIRE, G. *Casa-grande e senzala*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Estados Unidos, v.60, n.2, p.159-170, Apr. 1975.
- HOBSBAWM, E.J. *A era dos extremos: o breve século XX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- KIRBY, E.L.; HARTER, L.M. Discourses of diversity and the quality of work life. *Management Communication Quarterly*, Londres, v.15, n.1, p.121-127, Aug. 2001.
- LEITE, M.P. *Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.
- LEITE-DA-SILVA, A.R. Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.40, n.3, p.357-384, jun. 2006.
- LEWIS, D.; BRAZIL, K.; KRUEGER, P.; LOHFELD, L.; TJAM, E. Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services*, Canadá, v.14, n.2, p.9-15, Apr./May/June 2001.
- LIMA, H.K.B. *Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do poder legislativo do Distrito Federal*. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- 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*, Holanda, v.77, n.2, p.333-368, July 2006.
- PIRES, J.C. de S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-104, fev. 2006.
- REBOUÇAS, D.; LEGAY, L.F.; ABELHA, L. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de

REFERÊNCIAS

- saúde mental. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v.41, n.2, p.244-250, abr. 2007.
- RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: Unifor, 1991.
- SANT'ANNA, A.S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *RAE eletrônica*, São Paulo, v.7, n.1, p.1-26, jun. 2008.
- SATO, L.; ARAÚJO, M.D.; UDIHARA, M.L.; FRANCO, M.; NICOTERA, F.N.; DALDON, M.T.; SETTIMI, M.M.; SILVESTRE, M.P. Atividades em grupo com portadores de LER e achados sobre a dimensão psicossocial. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v.79, n.21, p.49-62, jul./ago./set. 1993.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- THÉRY, L. *Le travail intenable: résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris: La Découverte, 2006.
- TRIGO, T.R.; TENG, C.T.; HALLAK, J.E.C. Síndrome de *burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Revista de Psiquiatria Clínica*, São Paulo, v.34, n.5, p.223-233, set./out. 2007.
- WALTON, R.E. Quality of work life: what is it? *Cambridge: Sloan Management Review*, Massachusetts, v.15, n.1, p.11-21, Jan. 1973.
- WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, Londres, v.32, n.2, p.113-123, Feb. 1979.
- WISNER, A. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Ministério do Trabalho/Fundacentro, 1994.
- YATES, C.; LEWCHUK, W.; STEWART, P. Empowerment as a Trojan horse: new systems of work organization in the North American automobile industry. *Economic and Industrial Democracy*, Londres, v.22, n.4, p.517-541, Nov. 2001.

ABSTRACT

Conception and implementation of a quality of life at work program in the public sector: the managers' strategic role

The goal of this article is to discuss the dilemmas (challenges, doubts and expectations) manifested by managers who participated in the processes of conception and implementation of a Quality of Work Life Program (QWLP) in a Brazilian public organ. This is a study of a qualitative nature, methodologically subscribed to the approach of Ergonomics of Life Quality-Geared Activity. Thirty six managers from the organ participated in the research, 17 of them being from the middle area and 19 from the end area. We used a questionnaire with three open questions as a data-collecting tool, applied at the end of two workshops with the organ's managers. The data was treated through thematic category content analysis. The obtained results show the main challenges, doubts and expectations. The study furnishes empirical bases to reflect upon, especially within governmental organizations, the strategic role of the managers in the Life Quality at Work field.

Keywords: quality of work life (QWL), ergonomics of activity, public sector, management.

RESUMEN

Concepción e implementación de un programa de calidad de vida en el trabajo en el sector público: el papel estratégico de los gestores

El objetivo de este artículo es discutir los dilemas (retos, dudas y expectativas) de los gestores que participaron en los procesos de concepción e implementación de un Programa de Calidad de Vida en el Trabajo en un organismo público brasileño. Lo que se presenta es un estudio de naturaleza cualitativa que se inscribe metodológicamente en el punto de vista de la ergonomía de la actividad aplicada a la calidad de vida en el trabajo. Participaron en el estudio 36 gestores del organismo: 17 del área medio y 19 del área fin. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario con tres preguntas abiertas, aplicado al cierre de dos talleres con los gestores del organismo. Para el tratamiento de los datos se empleó el análisis de contenido categorial temático. Los resultados obtenidos muestran los principales retos, dudas y expectativas de los gestores respecto a la concepción e implementación de un programa de esa naturaleza. El estudio ofrece bases empíricas para que se piense, en especial en el sector público, sobre el papel estratégico de los gestores en el campo de la Calidad de Vida en el Trabajo.

Palabras clave: calidad de vida en el trabajo, ergonomía de la actividad, sector público, gestión.