



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação Administração - PPGA

Giovanni Carluccio de Souza

**Fontes de Bem-estar no Trabalho e Estratégias de
Mediação no Contexto do Serviço Público: Desafios e
Perspectivas para a Qualidade de Vida no Trabalho**

Brasília – DF 2010

Giovanni Carluccio de Souza

**Fontes de Bem-estar no Trabalho e Estratégias de
Mediação no Contexto do Serviço Público: Desafios e
Perspectivas para a Qualidade de Vida no Trabalho**

Projeto de monografia apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito final à obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária.

Orientador: Prof: Dr. Mário César Ferreira

Brasília, DF
2010

A Deus, meu criador, que sempre esteve presente em todas as horas, sempre ouviu e respondeu minhas orações, que me deu sabedoria para concluir esta obra.

Agradecimentos

Ao professor Dr. Mário César Ferreira por toda a ajuda, por sua paciência, dedicação, colaboração e atenção.

Aos professores Adalberto, Nélio, João Uchoa e Patrícia Abreu aos quais serei eternamente grato.

A Daniele, minha namorada, companheira e pilar, por todo amor, compreensão e ajuda.

Aos meus pais, pela formação, educação e esforço em prol do meu sucesso pessoal e profissional.

A todos aqueles que, de certa forma, contribuíram para a conclusão desta obra.

RESUMO

O presente trabalho consiste na investigação das fontes de bem-estar no trabalho e estratégias de mediação no contexto de um setor da Administração Pública Federal. Atualmente vários são os problemas que desafiam a humanidade e no campo do trabalho a situação não se difere, vivemos em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo que exige esforços crescentes por parte dos colaboradores. O trabalho é um componente de grande importância no quadro das experiências humanas, pois permite externar habilidades, conhecimentos e potencialidades. Existem muitas discussões sobre bem-estar no trabalho e qualidade de vida no âmbito do serviço público, esse tema tem sido um dos novos desafios para a gestão contemporânea. Um dos tópicos analisados são as causas precursoras, os desafios e as perspectivas para a qualidade de vida no trabalho bem como as fontes de bem-estar para os colaboradores envolvidos no contexto. O método de análise de conteúdo foi realizado através da técnica Grupo Focal. Um dos principais resultados alcançados foi a identificação das relações interpessoais como a principal fonte de bem-estar.

Palavra Chave: Bem-Estar no Trabalho, Estratégia de Mediação, Qualidade de Vida no Trabalho.

Listas de Figuras

Figura 1	Organograma da Unidade _____	11
Figura 2	Trajetória Metodológica _____	38
Figura 3	Etapas do Grupo Focal _____	40
Figura 4	Pontos em Comum das Unidades Pesquisadas _____	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos Participantes Unidade Central _____	36
Tabela 2	Perfil dos Participantes Unidades Descentralizadas _____	36

Sumário

1	Introdução	9
2	Organização	11
3	Situação Problema	12
4	Objetivos	14
4.1	Objetivo Geral	14
4.2	Objetivos Específicos	14
5	Justificativa	15
6	Referencial Teórico	16
6.1	As bases teóricas do bem-estar no trabalho: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico	16
6.2	Bem-estar no trabalho	17
6.3	Estratégias de Mediação Individual e Coletiva - EMIC	21
6.4	Qualidade de Vida no Trabalho dentro do contexto do Serviço Público	28
6.5	Bem-estar e qualidade de vida no trabalho: fatores relacionados	30
6.6	Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho	31
7	Abordagem Metodológica	34
7.1	Escolha do Objeto de Estudo	34
7.2	Tipo de Pesquisa	34
7.3	Sujeitos da Pesquisa	36
7.4	Perfil dos participantes do Grupo Focal	36
7.5	Universo da Pesquisa	37
7.6	Instrumentos	37
7.7	Procedimentos da coleta de dados	38
7.8	Procedimentos para Análise dos Dados	43
8	Resultados	44
8.1	Grupo Focal (Unidade Central)	44
8.1.1	Etapa 1 (Individual)	44
8.1.2	Etapa 2 (Sub-Grupos)	53
8.1.3	Etapa 3 (Síntese do Grupo)	57
8.2	Grupo Focal (Unidades Descentralizadas)	58
8.2.1	Etapa 1(individual)	58
8.2.2	Etapa 2 (Sub-Grupos)	61

8.2.3 Etapa 3 (Síntese do Grupo)	63
9 Conclusões e Recomendações	67
9.1 Conclusões	67
9.2 Recomendações	69
Referências	70
Anexos	75

1 Introdução

O conceito de bem-estar no trabalho (BET) com foco no funcionamento psicológico positivo é recente, tendo suas bases na Psicologia Positiva. Wagner III e Hollenbeck (1999) explicam que compreender o comportamento humano no ambiente organizacional é algo muito complexo e exige conhecimento e estudo de diversas disciplinas. Entre elas comportamento organizacional que segundo os autores trata-se de uma disciplina que busca prever, explicar e compreender o comportamento humano no ambiente organizacional. Dividindo em três níveis: nível micro-organizacional (comportamento individual do colaborador), o nível meso-organizacional (comportamentos dos colaboradores ao trabalharem em equipe e grupos) e o terceiro, o macro-organizacional (“comportamento” da organização como um todo).

O nível micro foca os aspectos psicossociais do indivíduo e as dimensões de sua atuação no contexto organizacional. A análise integrada das percepções de valores organizacionais, confiança do colaborador na instituição e bem-estar no trabalho encontra-se inserido nesse campo das investigações do comportamento organizacional. É necessário compreender como se forma o vínculo indivíduo-organização em uma perspectiva positiva atentando para processos que possam gerar bem-estar dos trabalhadores, experiências de trabalho prazerosas e saudáveis. Diante de todas as mudanças globais, as fontes de bem-estar no trabalho assumiram um caráter inovador adotando uma visão interdisciplinar, sistêmica, holística composta por uma visão mais participativa. Suas bases partem da concepção do ser humano como sujeito, sistema integrado de dimensões físicas, sociais, psíquicas e espirituais. O aspecto antropocêntrico dessa abordagem tem como objetivo “...adaptar, ajustar a lógica de funcionamento do contexto de produção aos trabalhadores, gestores, e usuário como forma de facilitar suas interações com o meio e, assim, garantir o bem-estar dos indivíduos, a eficiência e a eficácia das atividades produtivas” (FERREIRA; MENDES, 2003, p.19).

As contribuições advindas desses estudos permitirão delinear os processos psicológicos que contribuem para uma existência mais saudável dos colaboradores. Certamente, o setor objeto de análise desse estudo também se beneficiará desses conhecimentos ao traduzi-los em práticas e políticas organizacionais cujas conseqüências poderão ser observadas no alcance de suas metas, mudança do clima organizacional, melhoria da imagem do setor, por parte dos usuários e pelos próprios colaboradores.

Indiscutivelmente o trabalho tem um papel medular na vida de cada indivíduo. Segundo Alberto (2002) é uma das facetas da existência do homem que se manifesta em seu caráter social, indo muito além do âmbito financeiro. Segundo Ferreira (2002) conhecer a política da organização/instituição é imperativo na caracterização do contexto sociotécnico, pois ela constitui fonte valiosa para levantar dados referentes à homogeneidade e/ou diversidade que marcam o perfil dos trabalhadores. O levantamento destas informações possibilita identificar em termos gerais a dinâmica que caracteriza as relações pessoais e oferece elementos para projetar cenários futuros, priorizando dimensões para análise.

Posto isso, este estudo analisa algumas variáveis potencialmente geradoras de bem-estar no ambiente de trabalho. Tem como perspectiva proporcionar subsídios, aos colaboradores, gestores e usuários como forma de facilitar suas interações com o meio de trabalho. E assim, garantir o bem-estar dos indivíduos, sempre em busca da excelência dos serviços prestados.

2 Organização

O campo de estudo desse trabalho refere-se a uma unidade que integra a estrutura organizacional da Administração Pública Federal. Atualmente, essa unidade possui 85 (oitenta e cinco) colaboradores distribuídos em seus postos de atendimento. Este estudo foi realizado em duas linhas de pesquisa, a que aborda a temática de pesquisa deste trabalho (Bem-Estar no Trabalho) e a realizada em conjunto por outro pesquisador (Mal-Estar no Trabalho), portanto com o intuito de preservar e respeitar a integridade dos colaboradores, dos resultados advindos do diagnóstico, optou-se pelo sigilo quanto à identificação dos participantes e da unidade.

Organograma da Unidade

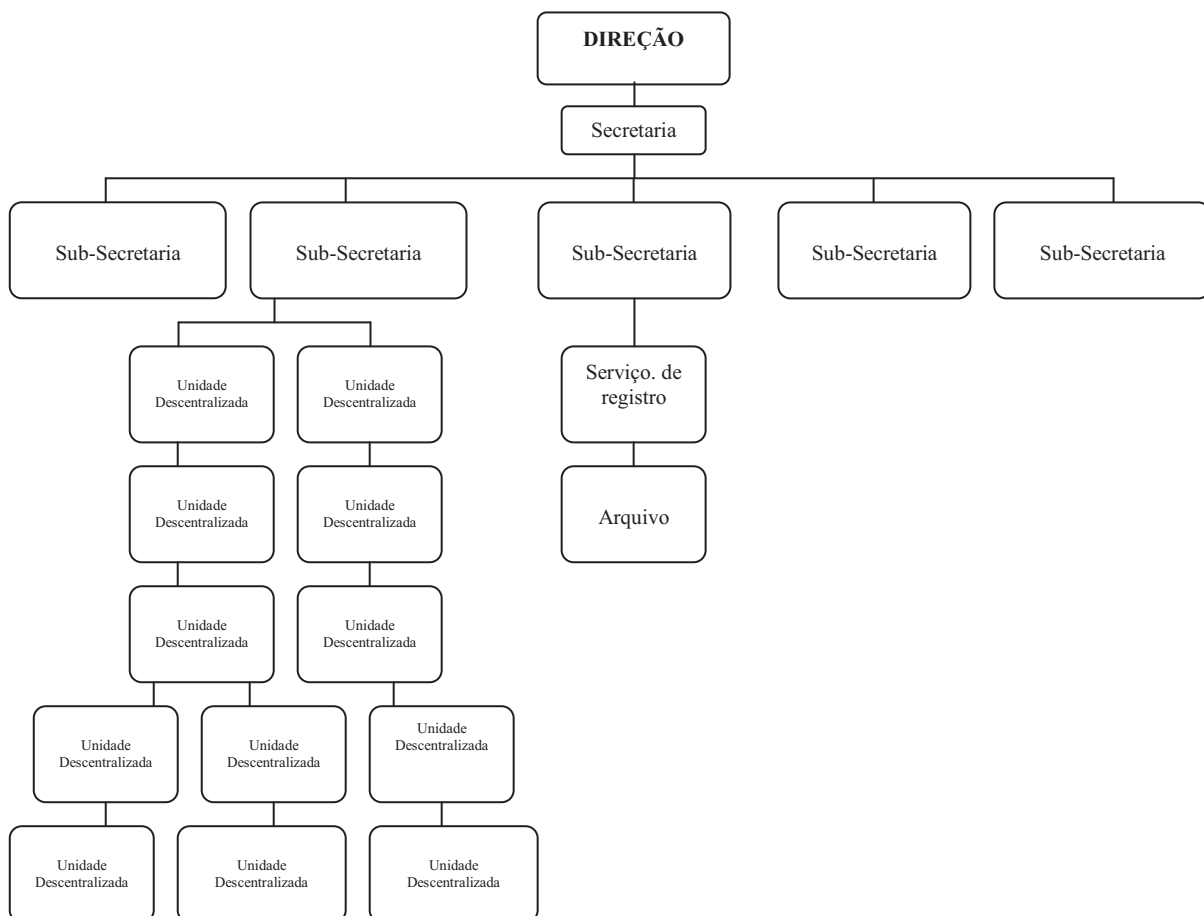


Figura 1 - Organograma

Fonte: Ato da Reitoria nº 74/2005

3 Situação Problema

Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema ou indagação. Todavia, a conceituação adequada de problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, em virtude das diferentes acepções que envolvem este termo. No entanto, existem algumas condições que facilitam essa tarefa, tais como: imersão sistemática no objeto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam muita experiência prática no campo de estudo (SELLTIZ, 1967).

O estudo envolve o domínio de diversos temas: Comportamento Organizacional, Bem-estar no Trabalho, Contexto do Serviço Público, Qualidade de Vida no Trabalho, Prazer-Sofrimento no Ambiente de Trabalho, Inter-relação Indivíduo-Ambiente, dentre outros. Segundo Fachin (2003) o problema pode ser determinado por razões de ordem prática ou de ordem intelectual.

A questão em si é de razões de ordem prática. Os interesses pelas escolhas de problemas de pesquisas são determinados pelos mais diversos fatores, entre eles a relevância da hipótese (afirmação categórica, que pretende responder ao problema) para a instituição, caso concreto que ocorre neste estudo.

Conforme já citado Selltiz (1967) a imersão sistemática no objeto aliada ao estudo da literatura auxilia na formulação do problema, algo que desencadeou logo no início dos estudos foi exatamente essa experiência. As percepções diárias dos fatores envolvidos com essa temática ocasionaram a curiosidade, além das queixas que não deixam de serem sintomas que indicam ou permitem visualizar o problema em si.

Do ponto de vista social, o trabalho envolve diferentes sujeitos em interação com a realidade, produzindo significações psíquicas de construções como relações sociais que podem ser multideterminadas (positivas ou negativas) dependendo do contexto, relação essa que pode ser definidora da qualidade do bem-estar do trabalhador.

A busca pela felicidade é um elemento bastante conhecido que geralmente é galgado por todos. Na Grécia Antiga, os filósofos tentaram explicar o que é felicidade e o que fundamenta. Na atualidade, devido às dificuldades de se ter um padrão conceitual sobre o tema, os pesquisadores decidiram trabalhar com o tema bem-estar, conforme classificação proposta por Diner e Lucas (1999).

Após o ingresso do pesquisador na unidade analisada observou-se que existia um índice de bem-estar por parte da maioria dos colaboradores, que relatavam as experiências vividas no ambiente de trabalho de forma positiva, o clima de descontração e coleguismo era evidente por todos que acompanhavam de perto o cotidiano do setor, com o decorrer do tempo surgiram algumas queixas verbais e os relatos tornaram-se antagônicos aos primeiros. Gil (2002) afirma que as queixas são sintomas que indicam ou permitem identificar o problema.

Surgiu então a tendência para averiguar as causas propulsoras de bem-estar na Unidade, bem como os fatores que contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Parra et al. (1997) a formulação do problema de pesquisa consiste em identificar a dificuldade específica e o que se pretende resolver por intermédio da pesquisa. Geralmente a contextualização da “situação problema” se concretiza por meio de uma pergunta; sendo assim possível, uma investigação sistemática, crítica, precisa e operacional.

Tendo em vista a situação pergunta-se: **Quais são as fontes de bem-estar e as estratégias de mediação e qual a relação com a Qualidade de Vida no Trabalho dentro do contexto de uma unidade da Administração Pública?**

4 Objetivos

4.1 Objetivo Geral

Investigar e identificar as fontes de bem-estar, as estratégias de Mediação e a relação com a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de uma unidade da Administração Pública.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as principais fontes de bem-estar no trabalho;
- ✓ Analisar a relação entre bem-estar e estratégias de mediação no trabalho;
- ✓ Verificar a relação entre fontes de bem-estar no trabalho com a Qualidade de Vida no Trabalho em uma Unidade da Administração Pública.

5 Justificativa

Esse estudo justifica-se pelas transformações globais, sociais, tecnológicas, que conseqüentemente tem gerado mudanças nas relações de trabalho que se estabelecem entre as instituições e seus colaboradores. Um nível elevado de bem-estar é vivenciado por trabalhadores que expressam satisfação, envolvimento com o trabalho e a manutenção de compromisso afetivo com a organização em que trabalham. Compreender como se forma as perspectivas positivas implica em atentar para os processos que possam gerar qualidade de vida dos trabalhadores, experiências prazerosas e saudáveis.

As contribuições provindas desse estudo possibilitarão delinear as representações mentais que contribuem para convivência mais saudável do colaborador com seus pares. Conseqüentemente o setor e a instituição também se beneficiarão desses conhecimentos ao traduzi-los em práticas e políticas cujo resultados poderão ser observadas no alcance de suas metas.

Para o autor, este trabalho apresenta a oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer de sua vida acadêmica além dos obtidos com o orientador e também poder contribuir para a melhoria da Unidade pesquisada. Os colaboradores serão beneficiados com a melhoria da qualidade de vida no trabalho, repercutindo no desempenho de suas atividades, além da elevação da auto-estima, produtividade e qualidade dos serviços prestados. Por sua vez, os usuários do setor em análise, irão ganhar com a qualidade desses serviços e colaborar para a imagem do setor e da instituição que por sua vez eleva o poder de divulgação agregando um maior valor e status perante a sociedade.

6 Referencial Teórico

Este tópico apresenta o referencial teórico que servirá de base para analisar os resultados. Tratando de um tema que apresenta ampla literatura e posicionamentos distintos de vários autores, foram sintetizados alguns dos principais conceitos e considerações associados ao tema.

As diversas concepções de bem-estar são discutidas em diversas áreas do conhecimento como Filosofia, Sociologia, Economia, Medicina, Saúde Pública, Psicologia, Administração entre outras. Mesmo que existam divergências entre elas todas levam em consideração a importância com a saúde e com a vida (BASÍLIO, 2005).

Segundo Siqueira e Padovan (2004, apud BASÍLIO, 2005, p. 19) nas últimas três décadas, antes mesmo de se consolidar como construto psicológico, bem-estar tem sido considerado parte do complexo conceito de qualidade de vida e saúde. Conforme os autores, a formação do conceito bem-estar vem se desenvolvendo desde que se conseguiu dividi-lo em dois componentes: objetivo e subjetivo. O componente objetivo é definido como os níveis de padrão de vida como moradia, educação, emprego, situação financeira; precede o subjetivo, que é a forma como o indivíduo percebe sua qualidade de vida, consonância entre o seu ideal (desejo e oportunidades) e sua realidade.

6.1 As bases teóricas do bem-estar no trabalho: bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico

Na década de 50, começou-se a investigar com a maior intensidade e profundidade o campo do bem-estar subjetivo, com o objetivo de encontrar indicadores úteis para a qualidade de vida, mudança social e melhoria na política social (NASCIMENTO, 2006).

São utilizadas diversas nomeações para bem-estar subjetivo (BES) como: felicidade, satisfação, estado de espírito e afeto positivo, além de também ser considerada a avaliação subjetiva da qualidade de vida. Segundo Diener (1999) este construto constitui por duas dimensões: satisfação com a vida (dimensão cognitiva), presença de afeto positivo e ausência de afeto negativo (dimensões afetivas). Para esse autor satisfação geral com a vida está intimamente ligada com os julgamentos particulares que as pessoas fazem de suas vidas e a satisfação com os domínios significativos, por exemplo, o trabalho e a família, e ainda, com experiências afetivas que estão conectadas a experiência de humores e situações positivas.

Por outro lado, Siqueira e Padovan, (2004) propõe o conceito de bem-estar psicológico (BEP) que se contrapõem as concepções de bem-estar subjetivo. Portanto, enquanto (BES) está permeado por avaliações da satisfação com a vida e os afetos positivos e negativos que revelam a felicidade, (BEP) é consistentemente estruturado por formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano e suas capacidades em enfrentar os desafios da vida.

6.2 Bem-estar no trabalho

Segundo Ferreira e Mendes (2003) Bem-Estar são representações mentais dos colaboradores concernentes ao seu estado geral em determinados momentos e contextos, constituindo em avaliações positivas, que eles fazem sobre seu estado psicológico, social ou físico relativo ao cenário em qual estão incluídos.

Para Freire e Ferreira (2000) vários são os fatores que influenciam o bem-estar do colaborador. Dentre ele estão as condições do ambiente onde o trabalho é executado e a organização do trabalho. Ferreira (2009) afirma que poucos são os trabalhadores que percebem o bem-estar como predominante nas duas esferas (profissional/social). “Fortalecer o cenário melhor dos mundos em termos de felicidade ampla e irrestrita para todas as esferas da vida é, portanto, um desafio para o mundo corporativo sustentável e eticamente comprometido com o bem-estar de todos” (FERREIRA, 2009 p. 1).

Hart (1999), assim, como outros pesquisadores, acredita que quando uma pessoa está feliz com seu trabalho, provavelmente estará mais satisfeita com sua vida, principalmente pelo papel que o trabalho assume, nos dias de hoje, na formação da identidade do sujeito.

Os benefícios que o trabalho oferece são importantes para o bem-estar, especialmente: oportunidades de interação e inserção social, propósito e objetivos, preenchimento do tempo livre, desafios que poderão ser enfrentados com as habilidades pessoais, *status*, além da renda.

Quando as expectativas do trabalhador em relação à sua atividade profissional são concretizadas, quanto maior for o desafio e o apoio no trabalho, assim como a variedade e as oportunidades de aprender e de por em prática sua capacidade, maior será a probabilidade de experimentar bem-estar.

Miranda (2006) define bem-estar como estar bem e sentir-se bem nos diferentes aspectos da vida, e isso envolve a razão, a emoção, a espiritualidade/religiosidade, a vida familiar, a vida social, o trabalho. E foi através do ambiente de trabalho que estudiosos do assunto concluíram ser este o melhor lugar para iniciar a abordagem de uma vida melhor conseguindo, através dele, atingir todos os demais aspectos da vida da pessoa.

Segundo Siqueira e Padovan (2004) bem-estar no trabalho é formado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Tais componentes são chamados de vínculos positivos com o trabalho. Portanto, bem-estar no trabalho é um construto psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização.

Para Tamayo (2000, p. 208), “um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas.” Auto-realização, satisfação e bem-estar no trabalho são “pérolas” do mesmo colar, a ligação entre elas é intrínseca. Dominar o manancial de estudos e variáveis atreladas à satisfação do trabalho constituem em desafio hercúleo, embora indispensável aos administradores modernos.

O’connell (2001), reportando-se às lições oriundas das empresas do Vale do Silício, comenta que, às vezes, coisas básicas – como um excelente café, por exemplo – fazem toda a diferença na criação de empregados engajados e entusiasmados.

Ferreira e Mendes (2003) afirmam que quando ocorre à possibilidade de negociação ou ajustamento das normas e condições adversas de trabalho com as peculiaridades do colaborador, há uma predominância maior de representações de bem-estar.

Segundo Axtell (2002, apud VASCONCELOS, 2004, p. 10) “as correlações existentes entre mudanças e bem-estar dos empregados, apuraram que estar familiarizado com uma situação de mudança não é suficiente para aumentar a satisfação no trabalho. As conclusões advertem para o fato de que as mudanças precisam ter um resultado positivo em termos de um trabalho mais complexo e enriquecido - o que leva a um impacto melhor no bem-estar”.

Araujo (2008) afirma também a necessidade de novas pesquisas a fim de melhor compreender o bem-estar no trabalho. Bem-estar no trabalho é um elemento fundamental para viver-se bem, afinal, grande parte dos trabalhadores brasileiros passam 1/3 do seu dia no ambiente de trabalho. Segundo Miranda (2006) se uma pessoa tiver 35 anos de atividade profissional, ela terá dedicado ao trabalho pelo menos 1.540 semanas, ou 7.700 dias, ou ainda, 61.600 horas.

Trabalha-se para viver e vive-se para trabalhar. Além disso, com o avanço tecnológico, o “local de trabalho” tornou-se qualquer lugar: parques, praças, aeroportos, casa, hotéis etc, e em qualquer hora à noite, de madrugada, fim de semana. O homem passa a maior parte de sua vida em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações.

Rosenbluth e Peters (1992, apud VASCONCELOS, 2004, p. 7) recomendam que as fontes bem-estar no ambiente de trabalho sejam recriadas dia após dia. A sua utilização constitui uma vantagem estratégica; e sua ausência resulta em erro, *turnover* e outros problemas. Para fortalecê-la há necessidade de monitoramento permanente. De fato, a idéia de felicidade não combina com ambientes insalubres. Alegria trás descontração, que, por sua vez, cria bem-estar. Sob essa perspectiva, Freitas (2002) sustenta que o local de trabalho (LT) pode apresentar características lúdicas, poéticas, de convivência harmoniosa entre os escalões hierárquicos.

como princípio organizacional, a felicidade caracteriza-se como meio social que proporciona bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem, que significa voltar-se ao outro, contribuindo para as melhorias das condições de trabalho. Daí resulta a motivação maior do homem: realizar, realizando-se. (MATOS, 2001, p. 217).

Dejours (1996) observa que o trabalho também pode ser fonte de prazer e mediador de saúde. Na opinião de França (2001), tem ocorrido, com crescente freqüência, alinhamentos das questões organizacionais à dimensão humana o que levaria, segundo a citada autora, à ampliação da compreensão do lado humano das organizações e, em decorrência, do aumento da vivencia de bem-estar nas instituições. Segundo pesquisas, tal iniciativa não é implementada com o intuito primário de propiciar-lhes condições desejáveis de bem-estar no trabalho, mas para evitar um estado de insatisfação e frustração, o que seria, indubitavelmente, inconveniente para a sua eficácia. Ou seja, muito mais por razões utilitárias do que altruísticas.

De qualquer forma, registra-se um progresso mesmo que por meios difusos. Por isso, quanto mais ambientes com estas características, mais numerosos serão os locais de trabalho empenhados na geração de bem-estar aos seus funcionários, ou, na pior das hipóteses, preocupados com a eliminação da infelicidade, apatias e patologias.

6.3 Estratégias de Mediação Individual e Coletiva - EMIC

Segundo Ferreira (2003) o trabalho concretiza-se por uma atividade humana, ontológica singular, manifestada em **estratégias de mediação**, por meio da qual os indivíduos interagem com o cenário em que estão inseridos, galgando os meios necessários para suprir suas necessidades básicas, proporcionar seu bem-estar e estabelecer as tarefas prescritas.

Para Ferreira e Mendes (2003, p. 19) Estratégias de Mediação Individual e Coletiva - EMIC "são as configurações que a atividade dos trabalhadores assume em termos de "modos de ser e de agir" vis-à-vis com um contexto de produção." Os colaboradores utilizam dessas estratégias como modo de defesa para enfrentar as várias causas propulsoras de representações de mal-estar vividas no cotidiano de trabalho. Segundo os autores a meta desta estratégia é obter uma predominância da representação de bem-estar.

Elas visam responder do melhor modo possível a diversidade de contradições que caracterizam o "Custo Humano do Trabalho - CHT" e que podem gerar sofrimento psíquico, buscando instaurar um predomínio de representações/vivências individuais e coletivas de bem-estar. (FERREIRA; MENDES, 2003 p. 19).

"A finalidade básica das estratégias de mediação dos trabalhadores é confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de trabalho, visando garantir a integridade física, psicológica e social" (FERREIRA; MENDES 2003, p.19).

Segundo os autores as três principais espécies de “Estratégias de Mediação Individual e Coletivas – EMIC” são: Estratégias operatórias, estratégias de mobilização coletivas e as estratégias defensivas.

Estratégias operatórias proposto por Guérin et al. (2001), são um processo de regulação constante entre o modelo adotado pelo indivíduo para ajustar seu estado interno aos resultados esperados pela organização. Ferreira e Mendes (2003) propõem um conceito para esta estratégia com uma perspectiva dialética para a relação entre estado interno, meios disponíveis e objetivos esperados. Portanto o indivíduo utiliza de seus meios disponíveis para suprir suas necessidades do seu estado interno com foco em atingir seus objetivos esperados. Um colaborador sentado em uma cadeira sem encosto utiliza da parede (meios disponíveis), para ter mais conforto (estado interno) e diminuir as dores na coluna (objetivos esperados).

As estratégias de mobilização coletiva se constituem como um modo de agir coletivo dos trabalhadores fundamentado no espaço público de discussão, viabilizado pela construção de laços de cooperação e de confiança necessários para a gestão do contexto de produção (organização, condições e relações de trabalho), com o intuito de eliminar a representação negativa do “Custo Humano do Trabalho – CHT” objetivando condições favoráveis de bem-estar. (FERREIRA; MENDES, p. 27).

Os autores mencionam que são dois os elementos constitutivos desta estratégia: Espaço Público de Discussão “é constituído pelo espaço da fala e de expressão coletiva do sofrimento” (FERREIRA; MENDES, 2003 p. 28) e cooperação “é constituída pela possibilidade de ação coordenada para construir um produto comum com base na confiança e na solidariedade” (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 28).

As estratégias defensivas são modos de agir individuais ou coletivos que se manifestam por meio de mecanismos de negação e/ou controle das dimensões do "Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS", causadoras de conflitos e contradições e geradoras de custo humano negativo e sofrimento psíquico (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 28).

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na década de 50, na Inglaterra, com base nos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, pretendendo avaliar a relação indivíduo, trabalho e organização. Trist (1981) desenvolveu uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é amplo, existindo a necessidade de uma definição clara, uma vez que as posições profissionais dos colaboradores dentro de uma organização são meios de satisfazerem suas necessidades, proporcionando reflexos evidentes em sua qualidade de vida. Segundo Maximiano (2000) a qualidade de vida baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossocial, que propõe a vida integrada ao ser humano.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um dos fatores que incorporam satisfação do indivíduo em sua atividade laboral e na humanização das situações relacionadas ao trabalho humano.

Qualidade de Vida é uma tendência que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho; passou a ser um meio para alcançar o engrandecimento do ambiente de trabalho e obtenção de maior produtividade e qualidade do seu resultado, sendo hoje vista como um conceito global e como forma de dimensionar tais fatores, adotando filosofia e métodos para uma maior satisfação do trabalhador em sua atividade profissional.

Existem varias conceituações e formas metodológicas de abordagem em QVT. Independentemente do conceito que os diversos autores adotam, é preciso enfatizar que as categorias conceituais não podem ser vistas de forma excludente ou limitadas, mas de forma sistêmica e em constante interação. Não existe um modelo único, consensual, entretanto neste estudo será adotado o modelo proposto por Ferreira (2006).

O autor entende Qualidade de Vida no Trabalho por meio de duas perspectivas interdependentes.

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estejam inseridos, identificando o predomínio de vivência de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. (FERREIRA, 2006, p. 219).

É um equívoco em limitar a QVT a ações relacionadas a lazer (sob as mais diferentes formas) ou preocupações com aspectos da saúde ocupacional e, em particular, ergonomia e ambientes físicos de trabalho, em que pese à importância destes fatores. O conceito de QVT é amplo e não apenas uma visão simplista como alguns gestores e autores abordam. QVT diz respeito a uma série de fatores multidisciplinares, como remuneração, clima organizacional, confiança (chefe, equipe, organização), respeito, comprometimento (colaborador, organização), medidas de segurança, saúde (psíquica, física), social, família, condições de trabalho (material de expediente, estrutura, mobília).

Limitar QVT a apenas algumas dessas medidas seria um grande erro, uma visão “míope”. Um trator é uma ferramenta de trabalho, usada para abrir estradas, construir, destruir, plantar, colher; mas esta ferramenta, só conseguirá atingir seus resultados com eficácia, se todos os seus componentes estiverem em perfeito estado (pneu, motor, suspensão, óleo, combustível, manutenção dos eixos e dispositivos, parte elétrica e hidráulica), além de um operador devidamente capacitado. Do mesmo modo, um bom Programa de Qualidade de Vida no Trabalho precisa ser composto por todas as suas peculiaridades além de um gestor competente, atualizado com as várias sazonalidades advindas da globalização. Ferreira (2008) afirma que um Programa de QVT não se deve restringir a uma “caixinha” no organograma da organização, mas deve compreender todas as instâncias da estrutura organizacional, envolvendo desde o menor cargo até o mais elevado.

“É desta forma que se constrói uma cultura organizacional de QVT orientada para o bem-estar, a eficiência e a eficácia.” (FERREIRA et al, 2008, p.1). O autor afirma ainda que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma vontade coletiva de todos que integram a “comunidade da organização”, QVT não é apenas uma atribuição de uma unidade dentro da organização, mas sim uma sinergia organizacional que envolve todas as áreas e setores dentro da organização.

Segundo Vissani, Reis e Nogueira (2002) uma perspectiva mais abrangente, QVT diz respeito à remuneração, em seus aspectos de equidade ou justiça interna ou externa; condições de saúde e segurança no trabalho, oportunidades para utilização e desenvolvimento de capacidade, oportunidade de crescimento profissional, com segurança de empregos, renda integração social no ambiente de trabalho, proporção ou nível em que direitos e deveres encontram-se formalmente estabelecidos, cumpridos pela organização. Além de valorização da cidadania, imparcialidade nas decisões, influência de trabalho em outras esferas de vida do trabalhador, como por exemplo, as relações familiares e relevância social da vida no trabalho ou valorização e responsabilidade das organizações pelos seus produtos e pelos seus trabalhadores, com implicações na imagem e credibilidade da empresa.

Como se pode perceber, o conceito de QVT é extremamente mais amplo do que aquele que normalmente se procura delimitar. Envolve aspectos multidisciplinares e multifatoriais e em interação. Assim, as ações organizacionais em QVT precisam ser planejadas e implementadas de forma cuidadosa, mas podem fornecer elementos importantes e indispensáveis para estruturação das políticas de recursos humanos institucionais.

Limongi-França (2003) demonstra a evolução das perspectivas sobre a QVT que, de uma preocupação predominantemente voltada para a saúde e segurança do trabalhador no ambiente de trabalho, passa a ter agora um “*status* de estratégia empresarial”. Ou seja, as ações empreendidas para a QVT ascendem de ações puramente operacionais para “ações corporativas estratégicas”, envolvendo a cultura organizacional, a cidadania e a responsabilidade social e com o meio ambiente mais amplo. A qualidade de vida no trabalho é um dos novos desafios para a administração contemporânea. Ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e conseqüentemente os resultados das organizações. O trabalho, no decorrer dos anos, foi tomando a maior parte do tempo do ser humano. O que no começo era para suprir suas necessidades fisiológicas passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem.

Esta preocupação não acontece somente no Brasil, ocorre, também, em escala internacional, as condições de trabalho acarretam conseqüências que ultrapassam a vida profissional, envolvendo tanto o trabalhador como sua família e a sociedade como um todo (LEITE; GONÇALVES; VIANNA, 2006).

As instituições têm percebido cada vez mais, o valor do colaborador. Pois a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, está presente nas pessoas e não nas máquinas. Desta forma, as instituições passam a se preocupar em proporcionar um cenário que forneça ao indivíduo: conforto, segurança, respeito, e bem-estar, entre outros. As instituições devem desenvolver um ambiente propício e que favoreça o uso de suas capacidades. A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a implementação de ações visando melhorias para as pessoas, não pode ser considerada como um gasto, mas sim um investimento que gera resultados positivos para a instituição.

Proporcionar bem-estar e segurança aos indivíduos é de grande valia para assegurar maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal.

Nos anos 80, à terminologia QVT, foi amplamente difundida por meio dos programas de qualidade total, abrangendo noções como motivação, satisfação e envolvendo discussões mais recentes como novas tecnologias, processo de trabalho e saúde e segurança do trabalhador.

Segundo França (1997, apud VASCONCELOS, 2001, p. 25): “a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial”. Já para Davis e Newstrom (2001), a proposta de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização. Para tanto, é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, de forma a deixá-lo mais desafiador.

Segundo Levering (1986), um bom lugar para trabalhar possibilita, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos, lazer entre outras atividades. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios pode garantir um clima de confiança entre instituição e empregado.

Chiavenato (1999) relata que o termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado por Louis Davis na década de 1970 e para este estudioso o conceito refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Conforme Davis e Newstrom (1992, p. 151) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.”

6.4 Qualidade de Vida no Trabalho dentro do contexto do Serviço Público

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), a qualidade, dos serviços prestados pelos órgãos públicos, estão estritamente ligada as políticas voltadas para QVT.

[...] bem-estar dos servidores, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos governamentais constituem desafios inerentes às práticas de gestão, voltadas para a promoção da QVT. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p.320).

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).

A Administração Pública tem evoluído muito nos últimos anos, contrato de Gestão, descentralização e desconcentração dentro dos órgãos, autarquias com poder de polícia e modelo de gestão diferenciado do tão burocrático conhecido por todos, são sinais de que o setor público está acordando para as mudanças globais da atualidade.

Como menciona Ferreira (2007), os usuários estão cada vez mais exigentes, e cientes dos seus direitos, cobrando da “máquina” pública o retorno dos seus tributos, em forma de qualidade nos serviços prestados. Aquela velha imagem que alguns tinham e ainda tem de uma “repartição pública” com um balcão, mesas e cadeiras velhas, com um servidor mal humorado carimbando uma pilha de papel, vem se dissipando diante das novas políticas públicas frente à globalização. O mercado de trabalho cada vez mais acirrado, fez com que os profissionais optassem por concorrer a uma vaga no setor público. O aumento da máquina pública e a concorrência cada vez mais acirrada por uma vaga no setor público ocasionaram uma elevação do nível de instrução dos novos servidores públicos, que por sua vez, cientes de seus direitos passaram a cobrar da administração e seus gestores,

condições de trabalho mais dignas, como equipamentos, materiais de expediente, curso de qualificação e treinamento, melhores salários, dentre outros.

Ao analisar a administração pública, observa-se um avanço na qualidade de vida dos seus servidores assim com dos serviços prestados. É possível constatar na atualidade aspectos que não existiam antes, como convênios entre órgãos públicos e universidades, incentivos à qualificação (aumento dos estímulos proporcional a titulação), plano de saúde, clubes vinculados ao órgão, associação, dentre outros.

Um estudo (Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público federal: Descompasso entre problemas e práticas gerenciais) relata a importância do gestor compreender realmente o que é um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho eficaz. Segundo Ferreira (2006) a maioria das organizações compreendem QVT como atividades que combatem o resultado e não as causas propriamente ditas. “Implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que se restrinja aos efeitos, não atuando também nas causas da fadiga ocupacional significa adotar um enfoque de QVT assistencial” (FERREIRA, 2006, p. 2).

O Gestor público moderno deve estar atento, pois não basta apenas atividades, como ginástica laboral, danças, yoga ou outras do gênero para garantir a qualidade de vida no trabalho; estas atividades são importantes “Oferecer tais atividades aos funcionários é louvável, positivo” (FERREIRA, 2006, p. 2), mas não basta. É preciso, além destas técnicas de QVT com enfoque “assistencial”, “implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de natureza preventiva” (FERREIRA, 2006, p. 2). Eliminar ou amenizar as causas que proporcionam mal-estar nos servidores públicos. Como forma de exemplo, de “nada” adianta um servidor com fortes dores nas costas tomar um remédio para anestésias sua dor, se a cadeira que causa essas dores não for substituída por uma nova e devidamente ergonômica.

Muito já foi feito, mas ainda é necessário percorrer um longo caminho em busca da qualidade no âmbito do serviço público, é necessário a quebra de paradigmas, “novas práticas em qualidade de vida no trabalho necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções” (FERREIRA, 2006, p. 2). A perspectiva é promissora, os estudos e a busca por “novas descobertas” em prol da eficácia dos serviços prestados pela Administração demonstram aspectos significantes.

6.5 Bem-estar e qualidade de vida no trabalho: fatores relacionados

O que é bem-estar? É relativo, mas o fato é que é bom senti-lo e sua percepção traz um misto de alegria de viver, satisfação pessoal, vontade que aquele instante seja infinito, paz é, enfim, tudo o que possa entender por emoções positivas.

No campo científico, a busca por uma compreensão acerca de bem-estar no âmbito do trabalho é atual e relevante, reunindo estudiosos das diferentes áreas do conhecimento. No contexto do trabalho, o papel dos programas de promoção do bem-estar e qualidade de vida torna-se marcante quando se deseja o crescimento da produção e do bem-estar dos colaboradores.

Danna e Griffin (1999) consideram o conceito de bem-estar no trabalho de forma ampla, englobando a totalidade das experiências vivenciadas no contexto do trabalho, incluindo-se aí a satisfação ou insatisfação com os estipêndios, com as oportunidades de promoção, com o trabalho em si, com os colegas, entre outros, estabelecendo o termo saúde como subcomponente de bem-estar que compreende indicadores psicológicos e fisiológicos específicos.

Segundo Chiavenato (1999), programas voltados para qualidade de vida servem para baratear custo com saúde, tendo assim um caráter profilático. Os programas de bem-estar deverão abranger, conflitos com equidade salarial, formação educacional e profissional, dentre outros.

As ações voltadas para o bem-estar dos funcionários ainda enfrentam muitos obstáculos a serem superados, para serem implantados com a colaboração de todos os *Stakeholders*. A cultura e a mentalidade da instituição tem papel fundamental na implementação das políticas de qualidade. A cultura pode ser favorável ou um grande desafio para que não ocorra essa implementação.

Para Fernandes (1996), o conceito de qualidade de vida no trabalho compreende a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa.

Diante da complexidade do tema, diversas práticas empresariais, voltadas para gestão de pessoas, vêm sendo realizadas e nomeadas de Qualidade de Vida no Trabalho. Pesquisas preceituam que valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma instituição, orientando e conduzindo sua missão social. Na perspectiva de responsabilidade social empresarial e considerando a saúde e bem-estar do colaborador como um valor estratégico. Um programa de qualidade de vida no trabalho busca promover a saúde e qualidade de vida do trabalhador em sua multidimensionalidade (física, psíquica, social, emocional, espiritual).

6.6 Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho

Ao contrario do que muitos imaginam ergonomia não diz respeito apenas ao ajuste da cadeira, mesa, máquina, ou teclado no ambiente de trabalho. Segundo Ferreira e Carvalho (1998) esta idéia corrente da maioria das pessoas é imprecisa e, no limite, incorreta. A ergonomia e o seu campo de intervenção não se resumem aos aspectos materiais e instrumentais dos postos de trabalho e, portanto, ela não deve ser confundida com "cadeirologia".

O trabalho humano é, por definição, multidimensional e a interface sujeito-posto de trabalho é apenas uma das dimensões a partir da qual podemos analisá-lo. Reduzir a ergonomia à "ciência da cadeira" é tão equivocado quanto imaginar que se resolvem os problemas das lesões por esforços repetitivos (LER) simplesmente modificando o posto de trabalho e introduzindo ginástica laboral. (FERREIRA; CARVALHO; 1998 p. 1).

Segundo Ferreira (2000) a literatura em ergonomia tem focado na análise do trabalho industrial, enquanto que os estudos nas relações de trabalho no setor terciário é praticamente insignificante. "O enfoque da ergonomia, em intervenções no setor de serviços, é centrado na atividade do funcionário e, muitas vezes, o usuário termina ficando em um plano secundário" (FERREIRA, 2000, p. 4). Portanto, superar essa lacuna significa não só considerar os principais pontos que influenciam a atividade dos colaboradores, mas proporcionar a importância ao usuário nos estudos das situações de atendimento (FERREIRA 2000).

É interessante ver como há certa diferença entre a visão europeia e a visão norte-americana. Enquanto a primeira coloca em tudo o homem trabalhador em primeiro lugar, a segunda apesar de dizer que "a ênfase é no ser humano" coloca como primeiro objetivo a efetividade e a eficiência do trabalho e o aumento da produtividade. Somente em segundo lugar vêm os "valores humanos". (ROZESTRATEN, 2005 apud FERREIRA, 2008, p. 8).

Formalmente a ergonomia nasceu tendo como marco principal a segunda guerra mundial quando especialistas de diversas áreas foram convocados para adaptar instrumentos bélicos às características dos operadores. Um dos exemplos consistiu em adaptar as cabines dos aviões de guerra às medidas corporais dos pilotos buscando mais conforto, segurança e mobilidade. Contrariando a teoria taylorista que tinha como forma de aumentar a produtividade, a adaptação do trabalhador às tarefas prescritas, a ergonomia tinha como quebra de paradigma a premissa adaptar o trabalho às características dos colaboradores que realizam as atividades.

Na ergonomia o homem é referencial para qualquer mudança no trabalho, não se restringindo apenas as questões físicas ou ambientais. Uma das vertentes da ergonomia é entender o trabalho para mudá-lo visando coadunar o bem-estar do sujeito à segurança das pessoas, bem como a eficácia e a produtividade no trabalho.

Segundo Ferreira (2008) desde o começo de sua história a ergonomia teve sua preocupação social, com seus objetivos articulados aos movimentos operários, buscando melhorar as situações de trabalho e atender as demandas sindicais na perspectiva de aprimorar as condições de trabalho e garantir a saúde dos colaboradores.

A ergonomia apresenta um papel crucial na abordagem da qualidade de vida no trabalho preventiva, como apresenta o autor:

A análise da evolução das definições de ergonomia coloca em evidência algumas de suas características, que autorizam inferir sua importância para uma abordagem de qualidade de vida no trabalho preventiva. Nesse sentido, cabe destacar: (a) o caráter multidisciplinar e aplicado, convocando outros saberes e profissionais para produção de conhecimento sobre um mesmo objeto; (b) o foco no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia dos processos produtivos; (c) a adaptação do contexto de trabalho a quem nele trabalha; (d) a transformação dos ambientes de trabalho, buscando conforto e prevenção de agravos à saúde dos trabalhadores. O mais importante: o objeto de estudo, análise e intervenção da ergonomia da atividade é a interação entre os indivíduos e um determinado contexto de trabalho. (FERREIRA, 2008, p. 91).

Ferreira (2008) afirma que essas características habilitam a ergonomia como uma “ferramenta” eficaz para atuar na abordagem de qualidade de vida no trabalho. Subtende-se que o foco da ergonomia é compreender os problemas (contradições) que impedem a interação (mediação) dos colaboradores com o contexto de trabalho. A perspectiva da ergonomia é promover o bem-estar dos colaboradores com o alcance dos objetivos institucionais. “Tal horizonte pode ser interpretado como a busca também por qualidade de vida no trabalho” (FERREIRA, 2008, p. 9).

7 Abordagem Metodológica

7.1 Escolha do Objeto de Estudo

O Objeto de estudo desta monografia é a inter-relação entre as Fontes de Bem-Estar no Trabalho, as Estratégias de Mediação e a Qualidade de Vida no Trabalho dentro do Contexto do Serviço Público.

7.2 Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativa através da técnica “Grupo Focal”. Qualitativa porque, segundo Acevedo e Nohara (2007), são úteis para determinar as razões ou os porquês e conhecer os fatores que afetam o comportamento humano nas organizações, bem como, o reflexo deste nas fontes de Bem-Estar no contexto de uma unidade da Administração Pública.

A técnica de pesquisa “Grupo Focal” utiliza abordagens fenomenológica, clínica e exploratória. A abordagem fenomenológica tem como propósito transferir o pesquisador para o ambiente que não lhe é familiar, fazendo com que ele experimente o mesmo contexto da população pesquisada. Preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1992).

A organização e sistematização de uma investigação através dos Grupos Focais tem seus alicerces em Westphal, Bogus e Faria (1996), Debus (1997), Dall’agnol e Trench (1999), Lervolino e Pelicione (2001) que são unânimes quanto aos aspectos operacionais desde a escolha de seus participantes, do moderador (também chamado facilitador), do local dos encontros, da elaboração do guia de temas, quesitos fundamentais para o bom andamento das reuniões.

Os grupos selecionados para a pesquisa podem ser homogêneos ou heterogêneos, dependendo do objetivo da pesquisa. Na maioria das vezes é preferível ter pessoas de um grupo homogêneo na discussão. Entretanto, se o objetivo é provocar polêmica, um grupo heterogêneo certamente traz mais resultados.

Além do Grupo Focal, foram utilizadas as técnicas de observação e análise documental. Durante toda a análise observou-se aspectos referente ao nível micro-organizacional (comportamento individual do colaborador), o nível meso-organizacional (comportamento dos colaboradores ao trabalharem em equipe e grupos) e nível macro-organizacional (setor como um todo). A documentação consultada foi referente a nível intermediário (documentos que não são de uso diário, mas que por razões de interesse administrativo, aguardam sua eliminação ou recolhimento para o arquivo permanente) e permanente (aqueles de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados. Exemplos: atos constitutivos, regimentos, normas reguladoras).

A abordagem clínica, por sua vez, tem o intuito de trazer a tona sentimentos e sensações que não seriam percebidos através de métodos de pesquisas estruturados, lidando com informações “veladas”, por vezes, inacessíveis e “inconscientes” nos relacionamentos interpessoais.

Já referente à pesquisa exploratória, Vergara (1998) define como a análise e captação ou manipulação da realidade, unidas a caminhos, formas maneiras ou processos com o objetivo de atender um determinado fim. A abordagem exploratória busca testar aspectos operacionais de uma pesquisa quantitativa ou quando o objetivo é estimular o pensamento científico.

7.3 Sujeitos da Pesquisa

Os Sujeitos da Pesquisa são os servidores e funcionários terceirizados da Unidade da Administração Pública.

7.4 Perfil dos participantes do Grupo Focal

Perfil dos Participantes da Unidade Central			
Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade
33 anos em média	4 Feminino 10 Masculino	4 Casados 9 Solteiros 1 Divorciados	2 Ens. Médio 5 Superior 2 S. Incompleto 5 P.Graduados

Perfil dos Participantes das Unidades Descentralizadas			
Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade
40 anos em média	5 Feminino 7 Masculino	6 Casados 4 Solteiros 2 Divorciados	6 Superior 4 S. Incompleto 2 P.Graduados

7.5 Universo da Pesquisa

O universo da Pesquisa são 26 servidores e funcionários terceirizados que participaram dos Grupos Focais. Sendo que 14 servidores e funcionários terceirizados participaram do Grupo Focal realizado na Unidade Central e 12 participaram no Grupo Focal realizado nas unidades descentralizadas.

7.6 Instrumentos

As informações foram coletadas por meio de uma técnica denominada Grupo Focal, conforme citado anteriormente. A técnica possui indicações terapêuticas, educativas e para pesquisa. É recomendado para pesquisa de campo, já que, em pouco tempo e baixo custo permite uma diversificação e um aprofundamento dos conteúdos relacionados ao tema de interesse (CHIESA, CIAMPONE, 1999).

Também foram coletados dados através de observação, de modo a investigar as atitudes e ações referentes às estratégias de mediações e Fontes de Bem-estar no contexto da unidade.

7.7 Procedimentos da coleta de dados

Foi elaborada uma solicitação de forma prévia e expressa para autorização e ciência da chefia e conhecimento de todos os servidores e funcionários terceirizados da unidade.

A trajetória metodológica foi composta por 6 fases: Demanda, Sensibilização dos servidores e funcionários terceirizados, Técnica do Grupo Focal, Registros Fotográficos, Validação dos Resultados, Relatório do Diagnóstico.

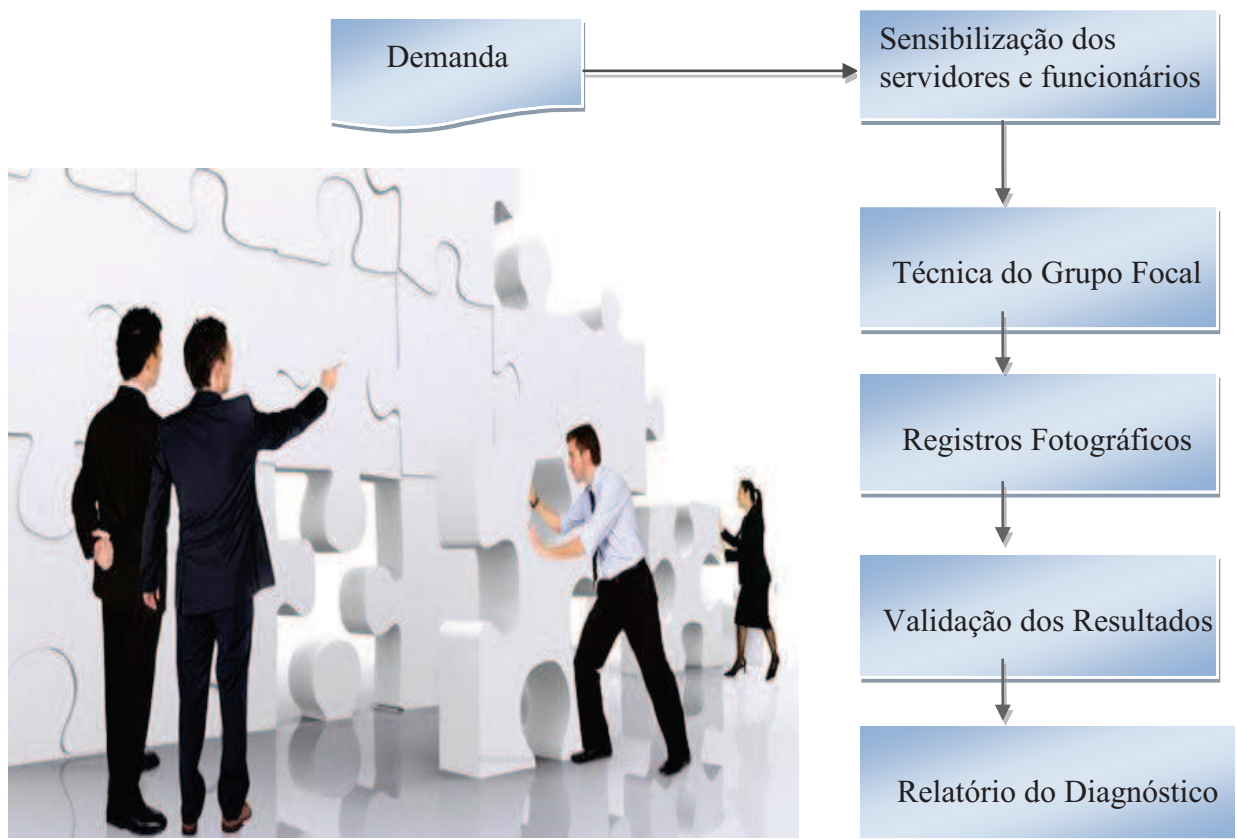


Figura 2: Trajetória Metodológica

A demanda surgiu através de várias reclamações por parte dos servidores e funcionários terceirizados que trabalham na unidade pesquisada. E relatam suas queixas nas conversas rotineiras com seus pares.

Após a constatação desta demanda, foi realizado um pré-relatório para apresentação e conhecimento da chefia. Depois da autorização do chefe da unidade foi realizado um trabalho de sensibilização com os servidores e funcionários terceirizados da unidade central e unidades descentralizadas. Ressel, Gualda e Gonzales (2002) denominaram o convite para a participação do Grupo Focal de “enamoração” tal o cuidado que se deve ter com o primeiro passo considerado fundamental para o sucesso da investigação. A técnica do Grupo Focal foi divulgada amplamente através de folders (anexo I) e explicações verbais para todos servidores e funcionários terceirizados das unidades.

Foram realizados dois Grupos Focais: um na unidade Central e o outro, em um local próximo às unidades descentralizadas. Não existe, portanto, um padrão para o número de sessões de Grupo Focal, dependendo, sobretudo dos objetivos traçados pelo pesquisador. No caso de diferentes grupos aos quais é proposta uma questão chave, um a dois encontros com cada grupo para atingir o objetivo, conforme experiência realizada por Andrade; Buchele e Gevaerd (2001).

Em conformidade com os autores pesquisados Debus (1997), Ressel, Gualda e Gonzales (2002) e Meier e Kudlowiez (2003) deve-se ter um cuidado especial quanto à escolha do local e ambientação para os encontros. Preferencialmente o local deve ser neutro, livre de ruídos, com isolamento acústico, possibilitando a captação das falas, sem “muitas” interferências (MEIER; KUDLOWIEZ, 2003). Para Debus (1997) as sessões geralmente ocorrem ao redor de uma mesa de conferências e/ou de forma aleatória onde os participantes se sintam à vontade. A organização do espaço físico deve objetivar a participação e interação do grupo, de maneira que todos estejam dentro do campo de visão entre si e com o moderador, isso fomentará a interação e o sentimento de fazer parte do grupo. Meier e Kudlowiez (2003) priorizaram a disposição das cadeiras em semicírculo.

Cada Grupo Focal foi conduzido em três etapas: Etapa individual, etapa sub-grupo e síntese do grupo.

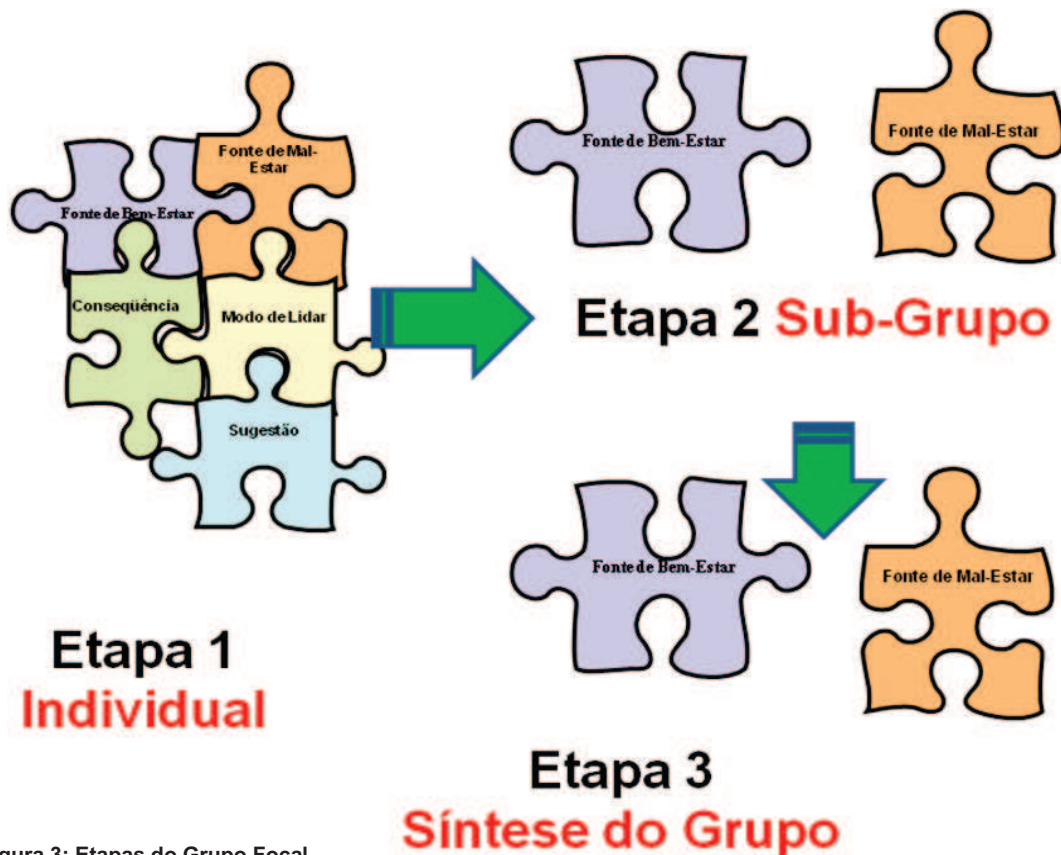


Figura 3: Etapas do Grupo Focal

O pesquisador conduziu a discussão, recebendo todos os participantes de maneira cordial, além de criar um ambiente agradável de espera evitando ao máximo que o tema do Grupo Focal fosse abordado precocemente em conversas informais, ocasionando eventualmente um “esfriar” da discussão antes do momento formal de coleta de dados.

Dall’agnol e Trench (1999) esclareceram a importância do papel do moderador como “significativo e relevante para o funcionamento dos grupos”. O moderador “é um facilitador do debate” (DALL’AGNOL; TRENCH, 1999, p.16). Deve ter experiência no manejo com atividades grupais, cultivar a empatia, aptidão para escutar, entusiasmo para conduzir o grupo às discussões e controle do Grupo Focal.

A etapa individual foi iniciada após a apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa. A primeira etapa iniciou após todos estarem presentes na sala. Foi distribuído um formulário (Anexo III) com o objetivo de obter informações básicas sobre os participantes (idade, sexo, estado civil, escolaridade), para posterior controle, além de questões semi-estruturadas para que cada participante respondesse sobre as principais fontes de Bem-estar, conseqüências, modo de lidar e sugestões para conservar e/ou aprimorar.

Guia de temas é de extrema importância na investigação através dos Grupos Focais. Consta de uma lista de temas e questões qualitativas abrangentes, que favoreçam a discussão, servindo de roteiro para o moderador, facilitando a condução do trabalho ao encontro dos objetivos da pesquisa. A elaboração desse instrumento requer do moderador habilidade, dedicação e clareza dos objetivos do estudo (MEIER; KUDLOWIEZ, 2003, p. 23).

Após a coleta dos questionários iniciou a segunda etapa. O mediador (pesquisador) solicitou para que fossem formados de três a quatro grupos com três ou quatro participantes cada. Após a formação dos grupos foi dadas as instruções e distribuído novamente um questionário por grupo (anexo IV), onde um participante de cada grupo desempenhou o papel de relator, encarregado de expor as opiniões do grupo com um tempo determinado de 20 minutos.

Os participantes demonstraram atenção, e participaram atendendo prontamente todas as solicitações. Alguns, em certos momentos demonstram dúvidas, franzindo a testa e/ou demorando escrever, logo em seguida o moderador ajudava a solucionar sua dúvida.

A última etapa iniciou-se após o recolhimento dos questionários dos sub-grupos. A 3ª etapa foi composta por uma síntese da opinião de todo o grupo.

As reuniões dos grupos duraram em média duas horas. Refletindo sobre o tempo de duração das sessões em Grupo Focal os autores pesquisados, Westphal, Bogus e Faria (1996), Debus (1997), Dall'agnol e Trench (1999), Lervolino e Pelicione (2001) e Meier e Kudlowiez (2003) sugerem de uma a duas horas para que o cansaço dos participantes e as condições desconfortáveis não venham a interferir nos objetivos da discussão em prejuízo dos resultados.

Desde a primeira parte da trajetória metodológica (Demanda), foi utilizada a observação. Na parte da sensibilização dos servidores e funcionários terceirizados, na medida em que era feita distribuição dos folders e a comunicação na tentativa de “conquistar” os participantes no mesmo momento era realizada a observação do ambiente, da comunicação e o relacionamento interpessoal dos colaboradores, condições físicas (cadeiras, mesas, estrutura do ambiente, expediente de trabalho higiene). Antes e durante o Grupo Focal também foram levantados dados para a realização do GF, como horário em que os servidores chegam ao local de trabalho (efetivamente) horário em termina o expediente, dia da semana em que teria viabilidade devido à demanda de trabalho, reuniões de equipe, viagens a trabalho, etc. Durante a realização do Grupo Focal foi observado o comportamento individual, e de equipe, o comportamento interpessoal, as atitudes em respostas as provocações, as expressões dentre outros aspectos.

Os registros fotográficos foram realizados após a realização dos Grupos Focais para demonstrar e confirmar as queixas, opiniões, e relatos dos participantes. Foram registradas 205 fotos dos quais 27 foram utilizadas no relatório final.

A validação dos dados foi obtida por meio de um relatório de diagnóstico (anexo V). Além da pesquisa bibliográfica, que proporcionou respaldo à análise dos dados obtidos. O relatório foi construído contendo o material visual e textual além de uma discussão e um resumo dos comentários mais importantes, as perguntas provocadoras, as conclusões e as recomendações.

O relatório (Anexo V) serviu também como um instrumento de *feedback* aos participantes e chefia assim como meio utilizado para análise e conclusão deste trabalho.

7.8 Procedimentos para Análise dos Dados

Lervolino e Pelicione (2001, p. 119) propõem duas formas de se proceder à análise: através do sumário etnográfico e da codificação dos dados via análise de conteúdo. O primeiro assenta-se “nas citações textuais dos participantes do grupo” enquanto o segundo enfatiza a “descrição numérica de como determinadas categorias explicativas aparecem ou estão ausentes das discussões e em quais contextos isto ocorre”. Os métodos citados não são excludentes entre si, podem ser combinados em um só momento de análise.

A análise do conteúdo visou organizar os dados de modo que eles revelem, com a máxima objetividade e isenção possível, como os grupos em questão perceberam e se relacionaram com o foco do estudo em pauta. Como já mencionado a primeira etapa do Grupo Focal foi composta pela distribuição de questionários solicitando alguns dados sobre o perfil dos participantes e perguntas provocadoras referentes às fontes de bem-estar, conseqüências, modo de lidar e sugestões.

8 Resultados

8.1 Grupo Focal (Unidade Central)

8.1.1 Etapa 1 (Individual)

Foi apresentada a 1º pergunta provocadora aos participantes do Grupo Focal realizado na Unidade Central:

“A principal fonte de Bem-estar na Unidade é...”

Na etapa individual do Grupo Focal foi possível observar uma elevada atuação das Relações Socio-Profissionais dos 14 participantes, 7 apontaram as Relações Socio-Profissionais como a principal fonte de Bem-Estar.

As vivências de Bem-Estar parecem mais associadas às relações sócio-profissionais, expressas no coletivo de trabalho. Este caracteriza-se pela exercício de um trabalho comum e de um grupo em constante interação que compartilha metas subjetivas, e ainda pela existências de acordos.

Dejours (1997), Maranda, Leclerc e Toupin (1997), salientam o papel do coletivo de trabalho como espaço de fala e expressão, e ainda como *lócus* para que se estabeleça o julgamento de utilidade e beleza, fundamentais para o processamento da dinâmica de reconhecimento do trabalho. Apontam como características essenciais para que o coletivo de trabalho desempenhe estes papéis, o exercício de um trabalho comum - com compartilhamento de metas, regras, códigos e costumes - e a **interação constante**, marcada até mesmo pelo emprego de uma linguagem particular.

Granovetter (1991) entende que o comportamento dos indivíduos implica laços entre indivíduos sociais, nesse sentido, o comportamento do outro interfere nas escolhas dos demais, o que compreende um sistema de relações sociais.

A segunda pergunta provocadora apresentada aos participantes do Grupo Focal realizado na Unidade Central foi:

“Essa fonte de Bem-Estar provoca como consequência principal...”

Em consequência da principal fonte de Bem-Estar (Relações Socioprofissionais) a motivação foi apontada pela maioria dos participantes como a principal consequência. Considerou-se que as relações socioprofissionais, quando valorizadas, pelos indivíduos, são motivadores.

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra geral, como uma receita de doce, na qual os ingredientes são misturados na medida certa e com tempo de preparo definido. São ações diversas, que contemplam um universo de inúmeros fatores, que têm que serem dirigidos especificamente para cada caso, conforme a atividade empresarial, o perfil dos colaboradores, que podem produzir o desempenho positivo ou negativo (ROSE, 2005).

Motivação (do Latim *movere*, mover) designa em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas a condição do organismo que influencia a *direção* (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação.

De acordo com Maximiano (2000) há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho que são:

- ✓ **Motivos Internos:** são aqueles que surgem das próprias pessoas como: Aptidões, Interesses, Valores e Habilidades da pessoa. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, influenciados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

- ✓ **Motivos Externos:** são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São Estímulos ou Incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Conforme a teoria, Maslow (1954) defende que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades segundo cinco níveis básicos: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, **Sociais**, de Auto-Estima e Auto-realização. Esses níveis apresentam uma hierarquia de importância, assemelhando-se a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (Necessidades Fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as Necessidades de Auto-realização). Uma vez que seja satisfeitos um desses níveis, surge o seguinte em importância para servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações ativas. Esta idéia de Maslow foi importante e instrutiva para a administração devido o reconhecimento da sua inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento (HAMPTON, 1990).

Frederik Herzberg – com base na sua pesquisa de campo, propôs uma teoria bi-fatorial da motivação, ele procurou usar dois grupos, o primeiro grupo usou os fatores ambientais (higiene ou de manutenção) que não são contrários à satisfação, mas não geram insatisfação, embora não sejam geradores de satisfação, como: supervisão, condições de trabalho, relações interpessoal, salários e status.

No segundo grupo usou os fatores do conteúdo do trabalho, a qualidade desse fator será a causa de satisfação ou de não satisfação, os conteúdos do trabalho são verdadeiros motivadores, como: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, promoção e crescimento.

Tão importante quanto perceber a relevância do trabalho do colaborador é a presença de um ambiente de trabalho agradável e respeitoso, estimulando o orgulho de pertencer à organização. Segundo Ribeiro (2003) verdadeiras fontes de motivação, conduzem equipes aos resultados desejados pela organização e impulsiona a capacidade de comunicação e relacionamentos.

Acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas **relações com as pessoas** envolvidas no processo. Em outros casos, observa-se organizações que defendem a motivação atrelada, exclusivamente, à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Caso que não ocorreu no setor pesquisado.

Todavia, esta estratégia deve ser cautelosa, pois se mal empregada pode promover o desempenho em curto prazo em detrimento ao alcance dos resultados em longo prazo, além de favorecer a extinção das equipes de cooperação, alimentando a rivalidade entre colaboradores e, ainda, permitindo que o ambiente de trabalho torne-se um local de competições pessoais, sem considerar os objetivos que norteiam a organização (BRAZ, 2003). Ambiente totalmente distinto da Unidade analisada.

A terceira pergunta provocadora apresentada aos participantes do Grupo Focal realizado na Unidade Central foi:

“Para lidar com tal consequência faço...”

As formas de lidar com as consequências apresentadas pelos participantes foram: Desempenho do serviço com eficácia e eficiência, busca por novos conhecimentos, assiduidade, pontualidade, respeito pelos colegas e responsabilidade.

Eficácia e eficiência

Drucker (1998) é enfático em afirmar: eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. E complementa: o resultado depende de “fazer certo as coisas certas”. Um colaborador, no decorrer de suas atividades, deve alcançar ao mesmo tempo a eficiência e a eficácia.

Ser eficiente significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade. Ser eficaz é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado. Em outras palavras, é a comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu. Pode-se definir a eficácia como o “fazer bem, as coisas certas” e, acrescentando mais um ponto: “no momento adequado”.

Busca por novos Conhecimentos

Segundo Ferreira (1995) o homem cria sua própria realidade e, tem seus próprios recursos de compreender e interpretar essa realidade torná-la lógica e significativa para o conjunto de indivíduos.

Compreendendo, analisando e interpretando todas as dimensões da realidade, torna possível a interação e a organização social pela existência de significados culturalmente compartilhados. É, pois, através do conhecimento, adquirido, formal e informalmente, a partir de suas experiências e do convívio em sociedade, e reconhecimento de símbolos, em um processo sistemático de formação intelectual e moral do indivíduo, que se processa a construção de sua dimensão enquanto trabalhador.

Assiduidade

Assiduidade significa a realização de forma constante dum compromisso de estar presente em determinado lugar num horário previamente estipulado; está normalmente associada à prestação de trabalho ou frequência de estudos.

Pontualidade

A pontualidade é o complemento ideal e lógico da assiduidade. Luís XVIII, da França, proclamou certa vez que a pontualidade é a polidez dos reis. – É um dever de todos: de nobres e plebeus, de súditos e soberanos.

Respeito pelos colegas

Respeito é a atenção e consideração para com os demais e consigo mesmo, cuidando para que não se rompa a dignidade. Um aspecto que deve permear as relações humanas, não só no trabalho. Pensando no contexto profissional, o respeito é fator fundamental para que as relações entre as pessoas existam de maneira positiva. Não é preciso ser amigos de todos que trabalham no ambiente mas é preciso respeito por todos da equipe. Todo profissional merece respeito.

Responsabilidade

É a obrigação a responder pelas ações cometidas, pressupondo que elas se apoiam em razões ou motivos. Os motivos das ações de um indivíduo responsável devem fazer sentido e este deve fazer conhecer suas opiniões sem causar transtorno, ao resto da comunidade. É você responder seus atos de acordo com o seu conhecimento, cargo, hierarquia e obrigação.

A quarta reflexão provocadora apresentada aos participantes do Grupo Focal na Unidade Central foi:

“Minha sugestão para conservar e/ou aprimorar a principal Fonte de Bem-Estar é...”

As sugestões apresentadas pelos participantes do Grupo Focal na Unidade Central foram:

Realização de reuniões

As reuniões são importantes para definir metas e objetivos organizacionais, criar sinergia na equipe, procurar bom senso na responsabilidade das decisões, dar autonomia a alguns colaboradores, incentivar um brainstorm (tempestade de idéias), alimentar informações sobre o “negócio” e até mesmo para criar assertividade nas estratégias da organização.

Clima Flexível e agradável

Uma organização que apresenta um bom clima flexível e agradável pode ter importantes contribuições, como o alinhamento da cultura com as ações efetivas, promoção do crescimento, desenvolvimento dos colaboradores, interação dos diversos processos e áreas funcionais, aumento da produtividade e aumento da satisfação dos clientes internos e externos, dentre outros.

Cursos de Capacitação

O conhecimento é o núcleo da competência profissional do indivíduo; nas organizações, é garantia da capacidade de atuação competente no mercado e da possibilidade de se rever, repetir ou reproduzir ações passadas e de se ensinar a aos colaboradores aquilo que ali se desenvolve ou se realiza com sucesso. Assim, o conhecimento organizacional constitui-se do conjunto formado por recursos humanos capacitados e pelos sistemas de absorção e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. Daí surge à importância de sempre qualificar os colaboradores, seja com cursos técnicos, graduação, extensão ou pós-graduação (*strito sensu e Lato sensu*).

Responsabilidade com o horário flexível

Nos dias atuais, vários conceitos foram quebrados, o Taylorismo foi trocado pela gestão participativa e a alta hierarquia foi substituída por organizações cada vez mais horizontais e flexíveis. Mas infelizmente alguns colaboradores “abusam” dessa flexibilidade e não cumprem a jornada de trabalho necessária para desempenhar o trabalho com a qualidade e eficácia necessária.

Reconhecimento pelos serviços prestados

Muitas vezes uma palavra vale mais que, bônus, incentivos financeiros ou aumento dos salários. O reconhecimento de um trabalho bem feito ou de um profissional que atenda ou supere as expectativas é mais eficaz que valores monetários.

Comunicação sobre informações de como proceder no trabalho

Segundo Leite (2006) a informação (conhecimento) é o núcleo da competência do colaborador, nas organizações, é garantia da capacidade de atuação competente no mercado e da possibilidade de se rever, repetir ou reproduzir ações passadas e de se ensinar a futuros empregados aquilo que ali se desenvolve ou se realiza com sucesso. Assim, o conhecimento organizacional constitui-se do conjunto formado por recursos humanos capacitados e pelos sistemas de absorção e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. Tais sistemas incorporam estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais, formal ou informalmente constituídas, internas ou externas à organização.

Descentralização das informações

Leite (2006) afirma que apesar de muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre a comunicação é eficaz. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa organização não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato.

Palestras

Em muitos casos, profissionais capacitados podem ajudar a equipe em apenas um hora, transmitindo conhecimento, influenciando os colaboradores com uma nova perspectiva ou quebra de paradigma. Palestras com profissionais da área de trabalho da equipe além de motivar geram troca de conhecimento e oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

8.1.2 Etapa 2 (Sub-Grupos)

A segunda etapa do Grupo Focal foi realizada pela composição de quatro grupos de três participantes e um grupo com dois participantes. Foi distribuído um questionário para cada grupo. Um participante de cada grupo ficou responsável por ser o relator do grupo. Cada relator ficou responsável por um consenso nas respostas além de transcrever para os formulários. As reflexões provocadoras foram as mesmas apresentadas no questionário entregue individualmente: A principal fonte de Bem-Estar na Unidade é...; Essa fonte de Bem-estar provoca como consequência principal...; A melhor forma de lidar com essa consequência é...; A melhor sugestão apontada para conservar e/ou aprimorar a principal Fonte de Bem-Estar é...

Quanto à primeira pergunta provocadora “**A principal fonte de Bem-estar na Unidade é...**” as respostas dos sub-grupos não se diferenciaram das respostas individuais. A maioria dos sub-grupos afirmaram que a principal fonte de bem-estar é o relacionamento interpessoal (amizade dos colegas, harmonia do grupo bom relacionamento com os colegas).

Foi citado também como principal fonte de Bem-Estar: Oportunidade de aprendizagem, diversidade de atividades e oportunidade para estudar. A base teórica desses pontos já foi mencionada na análise da primeira etapa do Grupo Focal.

2º Pergunta provocadora:

“Essa fonte de Bem-Estar provoca como consequência principal...”

Assim como na etapa individual dois sub-grupos apresentaram motivação como a principal consequência das principais fontes de Bem-estar, também foram mencionados responsabilidade, aprendizagem, prazer de dever cumprido, autonomia para soluções dos problemas.

Motivação

Como já mencionado a motivação não diz apenas a recompensas financeiras, subsídios, ou aumentos dos estipêndios. Alguns autores consideram motivação como fator intrínseco, algo próprio do indivíduo. Mas existem estímulos que podem conduzir uma pessoa a fazer algo ou ter vontade de realizar determinada tarefa, nem sempre o que motiva um profissional pode motivar outros.

Autonomia

A **autonomia** tornou-se necessidade para a vida de todos, em uma sociedade flexiva. No mundo do trabalho, a autonomia é diferença que marca a mudança do predomínio do fordismo para o pós-fordismo. Já no que tange à educação, deve a mesma possibilitar o desenvolvimento desse valor, trabalhando o homem integralmente para que ele possa não só atender aos requisitos do mercado, mas também atuar como cidadão no mundo globalizado.

Se a escolha não é outra senão "decidir como ser e como agir"(GIDDENS, 1997), o como "ser e agir" num contexto globalizado diz respeito à escolha de comportamentos, maneiras de participação nos espaços públicos, atitudes no espaço da produção e do consumo; porém, esta escolha não é mais dirigida por regras fixas, mas sim pela flexibilidade, o que nos leva a destacar que a ação envolvida nesse processo precisa ser consciente, e isto, segundo Castoriadis (1996) é peça essencial para a autonomia, pois a tornará uma proposta que nos fará conscientes e autores de nosso próprio evolver histórico.

Responsabilidade

Segundo Ferreira (2009) responsabilidade é a obrigação a responder pelas próprias ações, e pressupõe que as mesmas se apoiam em razões ou motivos.

Aprendizagem

Aprendizagem diz respeito às atividades que o colaborador desenvolve conhecimento técnico e pessoal que é agregado em seu currículo e no desenvolvimento pessoal. Como já mencionado o trabalho desenvolve suma importância na vida dos indivíduos, muitas vezes tornando mais que um estereótipo e sim composição da personalidade do indivíduo.

Prazer de Dever Cumprido

Ao realizar uma atividade bem feita (eficiência) e atingir determinado objetivo como se esperava em tempo abio (eficácia) o colaborador sente o sentimento e prazer em observar que conseguiu sua meta, sua finalidade, o que desejava no começo da trajetória.

Diversidade de Atividades

Mais importante que aprender e sempre ter a oportunidade de aprender coisas novas. Sair da mesmice, da rotina. O que ocorria em um passado bem próximo, era situações de um trabalhador fazer a mesma atividade durante 20 ou 30 anos. 30 anos pregando botão, ou 30 anos batendo martelo no mesmo lugar. Isso acabava por sub-inutilizar a capacidade do colaborador.

3º Pergunta provocadora:

“Para lidar com tal Conseqüência faço...”

As respostas dos sub-grupos foram: Realização de um bom trabalho, prioridade nas atividades a serem executadas, aprimoramento dos conhecimentos e respeito pelos colegas.

Novamente as opiniões das reflexões provocadoras foram semelhantes as da etapa individual, a realização de um bom trabalho, além de ser conseqüência das fontes de Bem-Estar também se apresentou como formas de lidar. Talvez seja pelo fato de buscar no desempenho das atividades a retribuição (retorno) por algo que foi considerado recompensador, gratificante, bom, boas representações mentais (Bem-Estar). A prioridade nas atividades a serem executadas é um dos meios utilizados para se alcançar um bom trabalho. O aprimoramento dos conhecimentos também citado na primeira etapa, é algo que o individuo se utiliza como forma de lidar.

O colaborador motivado irá procurar novos conhecimentos, para continuar desempenhando suas atividades de forma eficiente e eficaz. O respeito pelos colegas é a forma de lidar devido à grande importância dos relacionamentos interpessoais demonstrada pela equipe da unidade.

4º Pergunta provocadora:

“Minha sugestão para conservar e/ou aprimorar a principal Fonte de Bem-Estar é...”

Em decorrência da pergunta provocadora as sugestões dos sub-grupos foram: Manter a auto estima da equipe, melhorar o espaço físico da unidade, ter reconhecimento por parte da chefia, incentivos financeiros, cursos de capacitação descentralização das informações, uso de reuniões periódicas.

Todas as sugestões mencionadas por partes dos sub-grupos foram citadas na etapa individual do Grupo Focal. Isso demonstra que os sub-grupos estão em consenso e suas opiniões coadunam com as opiniões individuais de cada participante.

8.1.3 Etapa 3 (Síntese do Grupo)

Após recolher os formulários e encerrar a segunda etapa, o mediador (pesquisador) deu início a terceira etapa, que foi compreendida por uma discussão de todo o grupo (14 participantes) com a finalidade de ordenar as Fontes de Bem-Estar por Grau de Importância:

Foi obtido o seguinte resultado:

- ✓ 1º Relacionamento interpessoal (Respeito, Flexibilidade)
- ✓ 2º Diversidade de Atividades com oportunidade de Aprendizado (Experiência Profissional);
- ✓ 3º Trabalho em Equipe (harmonia e esforço em conjunto).

O grupo opinou que o relacionamento interpessoal é a principal fonte de Bem-Estar, seguido por oportunidade de aprendizado (experiência Curricular profissional) e Trabalho em equipe (harmonia, esforço em conjunto) em seqüência.

Relacionamento interpessoal foi a fonte de Bem-Estar com a maior quantidade de vezes (7 vezes) mencionadas pelos participantes na etapa 1 (individual). Na etapa 2 (sub-Grupos) foi novamente citada como a principal fonte de Bem-estar. Na etapa 3 houve um consenso com as etapas anteriores e reiteradamente o relacionamento interpessoal foi apresentado com a principal fonte de Bem-estar.

8.2 Grupo Focal (Unidades Descentralizadas)

O Grupo Focal realizado com os servidores e funcionários terceirizados das Unidades Descentralizadas foi composto pelas mesmas etapas e procedimentos do Grupo Focal realizado na Unidade Central.

8.2.1 Etapa 1(individual)

Foi apresentada a 1º pergunta provocadora aos participantes:

“A principal fonte de Bem-estar na Unidade é...”

Conforme as opiniões dos participantes do Grupo Focal da Unidade Central, a maioria dos participantes das Unidades Descentralizadas, concordaram que as principais fontes de Bem-Estar são: as relações Socioprofissionais (Colegas de Trabalho, Trabalho em grupo, união da equipe, bom ambiente de trabalho) seguida por realização de um trabalho bem feito e oportunidade de aprendizado. O clima de amizade, coleguismo, a união da equipe foi apresentada nos dois grupos focais.

A segunda pergunta provocadora apresentada aos participantes foi:

“Essa fonte de Bem-Estar provoca como consequência principal...”

Como consequência da principal fonte de Bem-Estar os participantes apresentaram: menor nível de estresse, aumento da produtividade e qualidade do trabalho, ânimo para realização do trabalho (motivação), bom desempenho das atividades, satisfação e vontade de trabalhar no local e de acompanhar as atividades, confiança em seus pares, segurança, realização, consciência de dever cumprido, responsabilidade e liberdade. Essas consequências se assemelham com as apresentadas na primeira etapa do Grupo Focal realizado na Unidade Central.

De acordo com uma pesquisa da Faculdade de Saúde Pública (FSP) da USP, o estresse no trabalho está fortemente associado a doenças e elas aumentam de 6 a 9,5 vezes as chances de um colaborador tornar-se incapaz para o trabalho. Com a diminuição do estresse também diminuem as chances do colaborador se ausentar do trabalho. Segundo um estudo realizado com 300 participantes, em um seminário sobre construção realizado nos Estados Unidos, a produtividade pode subir de 10 a 20 por cento com a adoção de novos ambientes voltados para proporcionar fontes de Bem-Estar.

Os aspectos socioprofissionais interferem na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos colaboradores. Os gestores mais preparados sentem o disparo na produtividade quando "detalhes" que favorecem a motivação pessoal, e a interação com os colegas são considerados. É muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando como desdobramento maior vitalidade financeira, que, mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa.

Pesquisadores entendem que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

A terceira pergunta provocadora apresentada aos participantes foi:

“Para lidar com tal consequência faço...”

Para lidar com as consequências, os participantes do Grupo Focal apresentaram as seguintes afirmações: esforço para melhorar as relações pessoais e a qualidade do trabalho, crescimento pessoal, respeito e confiança com os colegas, manutenção da amizade, presteza na realização das funções incumbidas, comunicação perante a equipe, seriedade, desempenho das atividades de forma responsável em busca de resultados positivos. As afirmações apresentadas se assemelham com as apresentadas no Grupo Focal realizado na Unidade Central.

A quarta reflexão provocadora apresentada aos participantes foi:

“Minha sugestão para conservar e/ou aprimorar a principal Fonte de Bem-Estar é...”

As sugestões apresentadas pelos participantes do Grupo Focal das Unidades Descentralizadas foram:

- ✓ A manutenção de um ambiente de trabalho tranquilo e a afetividade com o meio de trabalho;
- ✓ incentivos para manter a convivência harmoniosa entre os colaboradores e o fortalecimento do Bem-Estar;
- ✓ Terapia em grupo;
- ✓ Reconhecimento por parte da gerencia e da alta hierarquia da importância das fontes de Bem-Estar;
- ✓ União;

- ✓ Treinamento;
- ✓ Ambiente agradável;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Seriedade;
- ✓ Pontualidade e
- ✓ Descentralização do trabalho.

8.2.2 Etapa 2 (Sub-Grupos)

A segunda etapa do Grupo Focal com os servidores e funcionários terceirizados das Unidades Descentralizadas foi realizada pela composição de três grupos de quatro participantes. Foi distribuído um questionário para cada grupo. Um participante de cada grupo ficou responsável por ser o relator do grupo, assim como no Grupo Focal realizado com os participantes da Unidade Central. Cada relator ficou responsável por um consenso nas respostas além de transcrever para os formulários. As perguntas provocadoras foram as mesmas apresentadas no questionário entregue individualmente: A principal fonte de Bem-Estar na Unidade é...; Essa fonte de Bem-estar provoca como consequência principal...; A melhor forma de lidar com essa consequência é...; A melhor sugestão apontada para conservar e/ou aprimorar a principal Fonte de Bem-Estar é...

Grupo 1

A principal fonte de Bem-Estar apresentada pelo Grupo 1 foi “Bom relacionamento interpessoal”, que causa como consequência principal “maior vontade de estar no trabalho” como forma de lidar para essa consequência os participantes apontaram a “assiduidade” e sugeriram para conservar e/ou aprimorar a principal fonte de bem estar “terapia em grupo”.

Grupo 2

A principal fonte de Bem-Estar apresentada pelo Grupo 1 foi “Os colegas de trabalho”, que causa como consequência principal “motivação para realização do trabalho” como forma de lidar para essa consequência os participantes apontaram “desenvolver melhor o trabalho” e sugeriram para a principal fonte de bem estar “Continuação da fonte de Bem-Estar”.

Grupo 3

A principal fonte de Bem-Estar apresentada pelo Grupo 3 foi “trabalho em equipe”, que causa como consequência principal “satisfação em trabalhar” como forma de lidar para essa consequência os participantes apontaram o “desempenho melhor do trabalho” e sugeriram para a principal fonte de bem estar a “continuidade dos relacionamentos”.

8.2.3 Etapa 3 (Síntese do Grupo)

Após recolher os formulários e encerrar a segunda etapa, o mediador (pesquisador) deu início a terceira etapa, que foi compreendida por uma discussão de todo o grupo (12 participantes) com a finalidade de ordenar as Fontes de Bem-Estar por Grau de Importância.

Segue abaixo os seguintes resultados:

1º Relacionamento Interpessoal

2º Oportunidade de Aprendizado (Experiência Profissional)

3º Reconhecimento do trabalho bem feito

4º Autonomia

5º Trabalho em Equipe (harmonia, esforço em conjunto)

6º Oportunidade de contribuir para a sociedade (usuário)

Assim como na terceira etapa do Grupo Focal realizado com os participantes da Unidade Central, relacionamento Interpessoal, oportunidade de aprendizado e trabalho em equipe foram consideradas a principal fonte de Bem-Estar além de Reconhecimento do trabalho bem feito, Autonomia e oportunidade de contribuir para a sociedade.

O relacionamento interpessoal, oportunidades de aprendizado, trabalho em equipe, reconhecimento do trabalho bem feito, autonomia foram abordados e discutidos em tópicos anteriores.

Segundo Ferreira (2002) as relações socioprofissionais são as que mais geram satisfação e bem-estar nos trabalhadores.

O sentimento de bem-estar provindo da oportunidade de contribuir com o próximo se deve ao fato de algumas pessoas imbuídas do espírito de servir, movidas pela vontade de fazer algo e deixar sua marca na sociedade, escrevem sua marca com atitudes eficazes, reproduzindo bons resultados para a comunidade.

Pontos em comum entre os Servidores e Funcionários Terceirizados da Unidade Central e das Unidades Descentralizadas

A coleta de dados, por meio de entrevistas coletivas (participantes N= 26) realizada segundo a técnica Grupo Focal, Evidenciou as Principais Fontes de Bem-Estar:

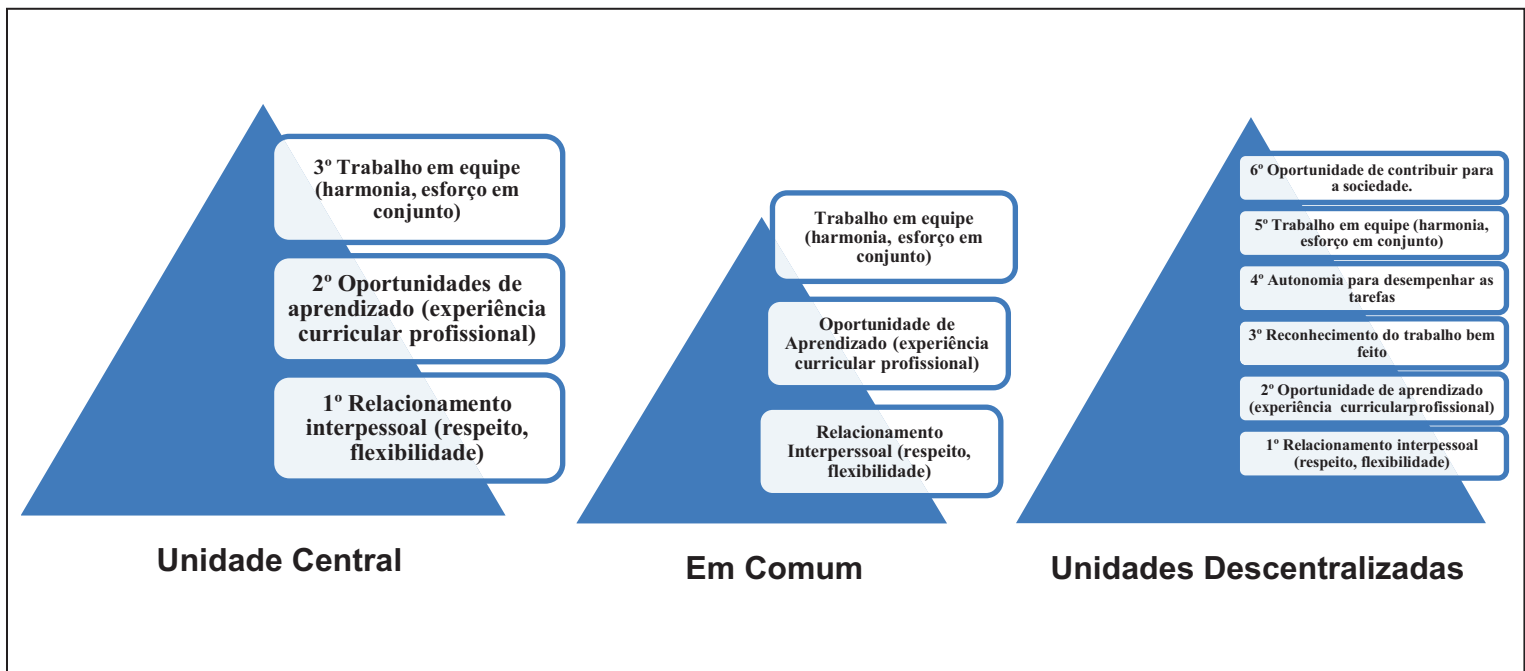


Figura 4: Pontos em Comum

Como já mencionado, Ferreira e Mendes (2003) definem as Estratégias de Mediação Individual e coletiva – EMIC como “configurações que a atividade dos trabalhadores assume em termos de modo de ser e de agir”.

Conforme expõe o texto do autor:

Para os trabalhadores, responder adequadamente pode significar manter e/ou transformar as solicitações que resultam das variáveis presentes no contexto de produção. A finalidade básica das estratégias de mediação dos trabalhadores é confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de trabalho, visando garantir a integridade física, psicológica e social. (FERREIRA & MENDES, 2003, p. 19).

Percebe-se através do relatório (anexo V) que os participantes utilizam os pontos em comum (Relacionamento Interpessoal, Trabalho em equipe) como **Estratégia de Mediação**, para confrontar suas experiências de mal-estar, constatando como uma ferramenta eficaz, pois por conta do seu êxito (superar as adversidade do ambiente de trabalho) decorre uma maior prevalência nas representações mentais saudáveis vivenciando assim o Bem-Estar.

Percebe-se ainda dentro deste contexto que esses dois pontos em comum coadunam com uma das principais Estratégias de Mediação Individual e Coletiva – EMIC: As estratégias de mobilização coletivas.

Os autores que abordam essa temática definem essas estratégias como:

[...] um modo de agir coletivo dos trabalhadores fundamentado no espaço público de discussão, viabilizado pela construção de laços de cooperação e de confiança necessários para a gestão do contexto de produção (organização, condições e relações de trabalho), visando sua transformação por meio da eliminação da dimensão negativa do "Custo Humano do Trabalho - CHT" e da promoção de condições favoráveis ao predomínio das vivências de prazer (FERREIRA & MENDES, 2003 p.28).

Esse modo de agir coletivo dos colaboradores, aliados as demais vivências de bem-estar no trabalho contribuem para a difusão da Qualidade de Vida no Trabalho. Como já mencionado anteriormente a Qualidade de Vida no Trabalho não depende unicamente do presidente, diretor ou responsável pela organização e sim de todos os colaboradores. Surge então como um excelente resultado ter no contexto de trabalho as “Relações Socioprofissionais” como a principal fonte de bem-estar, pois são exatamente essas relações uma das principais se não a principal “ferramenta”, para se obter a qualidade de vida no trabalho dentro de uma organização. Assim como a ergonomia, que também tem um papel importante dentro do contexto de trabalho, pois através dela se alcança e mantém a eficácia nos objetivos multidimensionais que caracterizam o trabalho.

Pelo método de observação foi possível identificar a necessidade de alguns ajustes no ambiente de trabalho, relativos à abordagem ergonômica, porém com o intuito de não “avançar” na linha de pesquisa (Mal-Estar) realizada em consonância com esse trabalho, não foram abordadas nos resultados essas especificidades.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1 CONCLUSÕES

Os objetivos desta pesquisa, que foram apresentados no Capítulo 4, serão retomados, por constituírem os balizadores mais apropriados para orientar a sistematização das conclusões.

Portanto o objetivo geral foi atingido (Investigar e identificar as fontes de bem-estar, estratégias de Mediação e a relação com a Qualidade de Vida no Trabalho dentro do contexto de uma unidade da Administração Pública).

Para facilitar o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) **Identificar as principais fontes de Bem-Estar no trabalho**; 2) **Analisar a relação entre bem-estar e estratégias de mediação**; 3) **Verificar a relação entre às fontes de bem-estar no trabalho com a Qualidade de Vida no Trabalho em uma unidade da Administração Pública**. Tanto o objetivo geral como os objetivos específicos foram atingidos. No trabalho de pesquisa foram identificadas as seguintes variáveis: Fontes de Bem-Estar, Estratégias de Mediação e Qualidade de Vida no Trabalho.

O primeiro objetivo foi alcançado apresentando as principais fontes de Bem-Estar no trabalho: relacionamento interpessoal seguido por oportunidade de aprendizado, trabalho em equipe, reconhecimento do trabalho bem feito, autonomia para desempenhar as tarefas e oportunidade de contribuir para a sociedade. Certamente, outras variáveis influenciam a vivência de bem-estar no trabalho, mas, assim como a revisão da literatura abordada nos capítulos anteriores revela, estes fatores são os primordiais.

Na tentativa de responder o segundo objetivo, analisar a relação entre bem-estar e estratégias de mediação no trabalho, através do estudo das respostas apresentadas pelos indivíduos da pesquisa, foi possível observar uma forte relação entre as fontes de Bem-Estar e as estratégias de mediação.

As estratégias de mediação apresentadas pelos indivíduos foram: realizar um bom trabalho; aprimoramento do conhecimento; seriedade; pontualidade e assiduidade. As estratégias de mediação são o modo como o indivíduo lida com as representações mentais (bem-estar ou mal-estar). O indivíduo irá desenvolver estratégias para prolongar essas representações (bem-estar) ou irá desenvolver estratégias para atenuar (mal-estar). As estratégias de mediação são as “armas” que o indivíduo dispõe ao seu alcance para conviver com essas representações vivenciadas no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho.

O terceiro objetivo buscou verificar a relação entre as fontes de Bem-estar no trabalho com a Qualidade de Vida no Trabalho. Estas variáveis apresentaram forte relação entre si. As fontes de Bem-Estar são representações mentais vividas com frequência por colaboradores que convivem em ambientes que possuem artifícios que levam a Qualidade de Vida no Trabalho. Em pleno século XXI com a globalização, a avalanche de informações, o alto nível de competição, a necessidade permanente pelo crescimento fizeram com que as organizações enxergassem a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), visando, assim, a melhora no bem-estar dos funcionários, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados. No setor público caso em análise deste estudo, as fontes de Bem-estar foram apresentadas como manifestações voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho.

9.2 Recomendações

Ao concluir este trabalho, as principais recomendações são:

- ✓ Promover um espaço de discussão (mensalmente), possibilitando que os colaboradores exponham suas opiniões;
- ✓ Palestras com profissionais sobre a área (QVT e Bem-Estar no Trabalho);
- ✓ Implementar uma política que reconheça o colaborador;
- ✓ Favorecer a participação dos colaboradores em todo o processo de trabalho, possibilitando assim um maior conhecimento por parte do colaborador e autonomia para solução de problemas;
- ✓ Melhorar as condições físico-ambientais;

Além dos itens mencionados para o contexto da Unidade, ressalta-se ainda a importância do aprofundamento do estudo na área, pois na maior parte das pesquisas concentra-se no estudo do sofrimento e das doenças causadas no contexto de trabalho. Seligman (2004) estima que, no campo da Psicologia, para cada cem artigos sobre tristeza (mal-estar), apenas um é escrito sobre felicidade (Bem-Estar). E através do uso dessas pesquisas, os gestores sejam alertados sobre a importância de ações que proporcionem bem-estar no trabalho assim com a Qualidade de Vida no Trabalho dentro das organizações públicas.

Referências

- ACEVEDO, C. R; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. Editora Atlas, 2007.
- ALBERTO, L. C. F. R. **Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- ARAUJO, P. M. **Bem-estar no trabalho: Impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização**. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, 2008.
- BASÍLIO, M. A. **As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.
- BRAZ, V. **Motivação e suas particularidades**. Disponível em <<http://www.smartrh.com.br/scripts/artigointegra.asp?artigo=4062003>>. Acesso em 05 Fev. 2010.
- ANDRADE, S. R., BUCHELE, F., GEVAERD, D. **SAÚDE MENTAL NA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE EM BRASIL**, (artigo científico), Universidade Federal de Santa Catarina, Jaraguá do sul, Santa Catarina, 2001.
- CASTORIADIS, C. **Carrefours du labyrinthe**, Les. Paris: Seuil, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIESA, A. M; CIAMPONE, M. H. T. **Princípios gerais para a abordagem de variáveis qualitativas e o emprego da metodologia de grupos focais**. A classificação internacional das práticas de enfermagem em saúde coletiva – CIPESC. Brasília: ABEN, 1999.
- DALL’AGNOL, C. M.; TRENCH, M. H. Grupos focais como estratégia metodológica em pesquisa na enfermagem. **Rev.Gaúcha Enf.**, Porto Alegre, v.20, n.1, p. 5-25, 1999.
- DANNA, K; GRIFFIN, R. W. Health and Well-Being in the Workplace: **A review and synthesis of the literature**. *Journal of Manegement*, 1999, p. 357-384.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DEBUS, M. **Manual para excelência em La investigacion mediante grupos focales**. Washington: Academy for Educational Development, 1997.

DEJOURS, C. **L'ergonomie en quête de ses principes**. Débats Épistémologiques. Em, F. Daniellou (Org), *Épistémologie concrète et ergonomie*. Paris:Octares Edition,1996.

DEJOURS, C ; MOLINIER, P. *Psychodynamique du travail et psychologie clinique du chômage*. *Psychologie Française*,v. 42, 1997.

DIENER, E.; LUCAS, R. F. **Subjective emocional well being**. In: LEWIS, M.; HAVILAND J.M. (Eds.) *Handbook of Emotions*. New York: Guilford, 1999.

DRUCKER, P. **O Gerente eficaz**. 3. ed. São Paulo: Ltc. 1998

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, EC. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade Ed. Ltda, 1996.

FERREIRA, A. B. **míniaurélio**. 7 ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FERREIRA, M. C; CARVALHO R.S. **Ergonomia...? O que é isso?**, 1998.

FERREIRA, M. C. **Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia**. *Revista Aletheia*, Canoas, nº 11, p. 71-82, 2000.

FERREIRA, M. C. **O sujeito Forja o Ambiente, o Ambiente “Forja” o Sujeito: Inter-relação Indivíduo-Ambiente em Ergonomia da Atividade**. 2002.

FERREIRA, M. C. ; MENDES, A. M. B. *Trabalho e Riscos de Adoecimento: O caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília DF: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003. p156

FERREIRA, M. C; MENDES, A.M - Brasília: **Ler, Pensar e Agir**, 2003.

FERREIRA, M. C. **Ofurô Corporativo**. Portal da Universidade de Brasília, Brasília DF, 14 mar. 2006.

FERREIRA, M. C. **Pensar diferente para fazer diferente**. *Jornal do Brasil -Caderno de Brasília*, Rio de Janeiro, p. 2, 18 jan. 2007.

FERREIRA, M. C. ; ANTLOGA, C. ; FERREIRA, R. R. ; BERGAMASCHI, A. V. **Um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho Centrado na Participação de Todos**. *Boletim Interno do TCDF*, Brasília, v. 12, p. 259, 30 jun. 2008.

FERREIRA, M. C. **A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?** Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2008, vol. 11, n. 1, pp. 83-99

FERREIRA, M. C. **Onde mora a felicidade?** Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, p. A13 - A13, 11 fev. 2009.

FERREIRA, M. C. ALVES. L. TOSTES. L. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 25 n. 3, Jul-Set 2009.

FERREIRA, S. M. S. P. **Novos paradigmas e novos usuários de informação.** Ci. Inf. v. 25, n.2, 1995. Versão eletrônica.

FRANÇA, A. C. L. et al **Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência.** Tese (Livre-Docência em Administração) – USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. São Paulo: Universidade São Paulo, 2001.

FREIRE, O. N; FERREIRA, Mario César. **Bem-estar do funcionário e qualidade do atendimento.** Gazeta Mercantil, Brasília - DF, v. 775, p. 2, 2000.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIDDENS, Anthony. **Política, sociología y teoría social : reflexiones sobre el pensamiento social clásico y contemporâneo.** Bracelona, España: Paidós, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. *Economic and Social Structure: the problem of Embeddedness.* *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, 1985. M. **Economic Institutions as Social Construction**, mimeo, Paris, 1991.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. **Comprender o trabalho para transformá-lo. A prática da ergonomia.** São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

HAMPTON, J. - **Social Philosophy and Policy**, 2009.

HART, P.M. **Predicting employee satisfaction: a coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfaction.** Journal of Applied Psychology, v.84, p.564- 584, 1999.

HAVILAND J.M. (Eds.) Handbook of Emotions. New York: Guilford, 1999.

LEITE, A.P.T.T; GONÇALVES, S.M.M.; LUIZ VIANNA, F.R. **Sofrimento Psíquico no Trabalho e os Desafios para a Psicologia.** In: Anais do II Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência e Profissão. São Paulo, 2006.

LEITE, Q.A.G. **A importância da comunicação interna nas organizações.** Disponível em <http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=10790>. Acesso em 22/05/2010

LERVOLINO, S. A.; PELICIONE, M. C. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Rev. Esc. Enf. USP**. São Paulo, v.35, n.2 , p. 115-21, jun. 2001.

LEVERING, Robert. **Um excelente Lugar para se Trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins).** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000.** São Paulo, 2003.

MARANDA, M. F; LECLERC, C. E. e TOUPIN, L. La notion de collectif d'embauche. *In: Actes du 3ème Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du travail.* Tomo II. Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris: CNAM, 1997.

MATOS, F. Gomes de. **Empresa com alma.** São Paulo: Makron Books, 2001.

MAXIMIANO. A. C. A. Introdução à administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIER, M. J. ; KUDLOWIEZ , S. Grupo focal: uma experiência singular. **Texto & Contexto Enf.**, Florianópolis, v.12, n.3, p. 394-399, 2003.

MIRANDA, C. Q. **A releitura de porta-fólios para a construção do Trabalho de Conclusão de Curso de Pedagogia.** Tese (mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasília. 2006. 180 p.

NASCIMENTO, S. H. **As relações entre inteligência emocional e Bem-estar no trabalho.** 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.

O'CONNELL, Nadya L. **Rewarding employees with psychic income: pays long-term dividends, Benefits Quarterly, Brookfield.** p. 7-21, 2001.

PARRA, F. D; SANTOS, J. A. **Monografia e apresentações de trabalhos científicos.** 2. ed. São Paulo: Terra, 1997.

RESSEL ,L. B. ; GUALDA, D. M. R. ; GONZALEZ, R. M. B. Grupo focal como uma estratégia para coletar dados de pesquisa em enfermagem. **International Journal of Qualitative Methods.** 1 (2) article, spring 2002.

RIBEIRO, R. V. **Assim é que se faz, Desenvolvimento Pessoal e Profissional.** São Paulo: 2003.

- ROSE, G. Motivação. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>>. Acesso em 28 fev. 2010.
- SELIGMAN, M.E.P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para realização permanente. (Trad. CAPELO, Neuza). Rio de Janeiro: Objetiva. 2004.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Heder, 1967.
- SIQUEIRA, M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. 2004.
- TAMAYO, M. **Estudos de Psicologia**, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- VASCONCELOS, A. F. **Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas**. São Paulo; v. 10, 2004.
- VASCONCLEOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 08, nº 1, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VISSANI, A; REIS, L; NOGUEIRA, L. **Pesquisa sobre Qualidade de Vida no trabalho apresentada ao 2.º período do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais**, Poços de Caldas, 2002.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. G. T. **Inventário de valores organizacionais**. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez 1999.
- WESTPHAL, M. F. ; BOGUS, C. M. ; FARIA, M. de M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. **Bol. Oficina Saint. Panam**. Washington, v.120, n.6, p. 472-481, 1996.