



**SENADO FEDERAL**  
**INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO - ILB**

**ÁTILA VINICIUS DE CARVALHO PESSOA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UMA ABORDAGEM CENTRADA NOS TRABALHADORES  
DE UMA INSTITUIÇÃO LEGISLATIVA**

Brasília

2014

**ÁTILA VINICIUS DE CARVALHO PESSOA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UMA ABORDAGEM CENTRADA NOS TRABALHADORES  
DE UMA INSTITUIÇÃO LEGISLATIVA**

Monografia apresentada no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa, realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Paulo Ricardo dos Santos Meira

Brasília

2014

**ÁTILA VINICIUS DE CARVALHO PESSOA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UMA ABORDAGEM CENTRADA NOS TRABALHADORES  
DE UMA INSTITUIÇÃO LEGISLATIVA**

Monografia apresentada no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa, realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

Brasília, de Dezembro de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Flávia Santinoni Vera

---

Prof. Dr. Paulo Ricardo dos Santos Meira

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Definições e Ênfases sobre QVT – Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>14</b>
--	-----------

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	<b>22</b>
Figura 2 - Comparativo da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria de Motivação Manutenção de Herzberg	<b>23</b>
Figura 3 - Estrutura Administrativa da CLDF	<b>32</b>
Figura 4 - Fontes de Bem-Estar na CLDF	<b>33</b>
Figura 5 - Fontes de Mal-Estar na CLDF	<b>34</b>
Figura 6 - Nível de Confiança em Instituições	<b>39</b>

## RESUMO

A presente pesquisa monográfica fez uma análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição legislativa, considerando o processo de construção de uma política e desenvolvimento de programas de qualidade de vida da instituição, com vistas à construção de um ambiente saudável de suporte organizacional, associado ao reconhecimento profissional como fonte de prazer laboral. Nessa lógica, busca-se o cumprimento da estratégia e dos objetivos da missão e visão institucional a partir dos valores da colaboração, equidade, ética, respeito, comprometimento. A reflexão teve por fundamento as práticas de gestão humanizadas e colaborativas, considerando a meritocracia e a distribuição de tarefas nas diversas equipes de trabalho, bem como o respeito e a convivência saudável entre servidores, terceirizados, em um ambiente de trabalho livre de práticas discriminatórias e de violência no trabalho. Quanto à questão metodológica, foi utilizada abordagem exploratória, visando à compreensão da realidade institucional, com o detalhamento dos problemas e familiarização com o tema a partir de pesquisas bibliográficas e documentais. Também foram realizadas entrevistas roteirizadas e flexíveis, associadas a estudo de caso, com coleta de dados por categoria profissional. Ao término da pesquisa, verificou-se a necessidade de implementação de uma Política de Qualidade de Vida para minimizar os conflitos decorrentes da readequação indevida dos servidores ocupantes dos cargos de auxiliares e assistentes, e que gerou desvio de função em diversas áreas, provocando a desorganização em alguns processos e espaços de trabalho, com excesso de tarefas. Por fim, detectou-se a necessidade de um acompanhamento mais efetivo na execução dos contratos dos terceirizados, de maneira a dar dignidade a esses trabalhadores que têm sido percebidos como estranhos na organização.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Ergonomia, Sofrimento no Trabalho, Fontes de Bem-Estar, Fontes de Mal-Estar.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the life quality in a workplace within a legislative institution. The research considers the process of creation a policy and the development of life quality programs of such organization, aiming at the construction of a healthy institutional environment of organizational support related to a professional recognition as a source of satisfaction in the workplace environment. Accordingly, one can seek the fulfillment of the strategy as well as the objectives related to the institutional mission and vision from the values of collaboration, equity, ethics, respect and commitment. Such reflection was based on humanized and cooperative management practices considering the meritocracy and the distribution of tasks among various work teams. The reflection also considered the respect and the harmonious coexistence between public servants and outsourced employees within an environment that is free of discriminatory practices and work-related violence. Regarding the methodological issue, an exploratory approach was used aiming at the comprehension of the institutional reality focusing the problems detailing and the familiarization with the subject based on bibliographic and documentary researches. Also, interviews - scripted and flexible - were carried out, linked to a case of study and using data collected by professional categories. By the end of the research it was possible to verify the need of an implementation of a Life Quality Policy in order to minimize the conflicts resulting from the improper rearrangement of public employees that hold auxiliary and assistant positions, which have generated job function deviations in several areas, causing disorganization in procedures and work spaces causing excess of tasks. Finally, it was possible to detect the need for a more effective following regarding the execution of the outsourced employees contracts in order to provide more dignity to the workers that are commonly perceived as strangers inside the organization.

**Key Works:** life quality at work; ergonomics; suffering at work; sources of well-being; sources of emotional unease.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	4
LISTA DE FIGURAS .....	5
RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Ergonomia .....	12
2.2. Qualidade de Vida no Trabalho.....	13
Ego/Estima .....	23
2.3. Sofrimento no Mundo do Trabalho .....	24
2.4. Práticas de Gestão e Reconhecimento Profissional.....	26
3. METODOLOGIA.....	28
4. ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO LEGISLATIVA .....	31
4.1. Análise do Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	33
4.2. Análise da Política de Qualidade de Vida no Trabalho Adotada pela Instituição Estudada .....	34
4.2.1. Relevância da Atividade Profissional para a Sociedade.....	34
4.2.2. Ambiente de Trabalho. ....	35
4.2.3. Aprendizagem Situacional.....	36
4.2.4. Adequabilidade do Ambiente Físico. ....	37
4.2.5. Estrutura de Trabalho (Mobiliário, Equipamentos, Materiais).....	38
4.2.6. Jornada de Trabalho.....	38
4.2.7. Provimento de Cargos de Chefia. ....	38
4.2.8. Imagem da Câmara Legislativa junto à Sociedade e sua Interferência na Vida Pessoal e Profissional. ....	39
4.2.9. Reconhecimento da Sociedade e a Atividade Laboral na Câmara Legislativa. ....	39
4.2.10. Distribuição de Tarefa. ....	40
4.2.11. Excesso de Trabalho. ....	41
4.3. Outras Temáticas .....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
APÊNDICE .....	48



## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente estudo é a análise da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT em uma instituição legislativa, consubstanciada na política e nos programas de qualidade de vida. Assim, a pesquisa entende que QVT envolve um ambiente saudável com suporte organizacional, prevalência do reconhecimento profissional e do prazer no trabalho, percebido como o sentimento de dever cumprido com excelência no desempenho da missão institucional. Dentre os valores apregoados pela política, tem-se: colaboração, equidade, ética, respeito, comprometimento.

Quanto aos princípios da temática em análise, busca-se a compatibilização entre bem-estar e produtividade nos processos de trabalho, a efetividade organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

O eixo da reflexão são as práticas de gestão humanizadas e colaborativas, a meritocracia a partir do perfil técnico-profissional e interpessoal, a equidade com a justa distribuição de tarefas nas equipes de trabalho e o respeito e a convivência saudável entre servidores e terceirizados, em um ambiente de trabalho livre de práticas discriminatórias e de violência no trabalho.

A escolha do tema decorreu do interesse em conhecer o uso da ergonomia, a sua aplicação na qualidade de vida do trabalho e a possibilidade de aplicação em contextos de trabalho, tendo por foco a harmonia socioprofissional.

Academicamente, o tema é atraente por permitir a interlocução entre a atividade laboral e a perspectiva de saúde, considerando a trilogia indivíduo-trabalho-organização, com a possibilidade de construção de macrodiagnósticos organizacionais.

Quanto à escolha institucional, decorre do conhecimento institucional de 20 anos, inclusive participando ativamente dos Planos de Carreira, nos quais tive a oportunidade de refletir sobre questões relativas a competências individuais, setoriais e organizacionais, associadas a atividades dos servidores em seus respectivos cargos, e a tentativa da modernização da carreira legislativa, considerando a qualidade de vida do trabalhador e suas diversas motivações.

Também foi decisivo o momento institucional em que tem sido feito um diagnóstico a respeito da qualidade de vida no trabalho como fonte de bem-estar e de mal-estar, considerando a perspectiva dos trabalhadores.

A literatura a respeito do tema-trabalho remete ao sofrimento e à tortura. O termo tem sua origem do latim *tripalium*, que é um aparelho utilizado para tortura. No entanto, o trabalho é fundamental para dar sentido à existência humana. É a partir dele que a inteligência e as emoções ganham concretude. O trabalho é uma possibilidade real de fonte de bem-estar e de dignificação dos indivíduos.

No caso específico da instituição em análise, existem seis categorias profissionais: Auxiliar Legislativo, Assistente Legislativo, Técnico Legislativo, Consultor Técnico Legislativo, Consultor Legislativo e Procurador Legislativo. Além disso, existem os servidores que trabalham em gabinetes e os terceirizados. Nesse contexto, a presente pesquisa traz os seguintes questionamentos: qual é a percepção dos servidores e terceirizados a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, considerando as fontes de bem-estar e de mal-estar, e as práticas de gestão e suas repercussões na produtividade, no contexto laboral, em uma instituição legislativa?

Dentre os objetivos definidos na presente pesquisa, tem-se:

### **Objetivo Geral**

- Verificar a percepção dos servidores e dos terceirizados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho a partir de representações relativas a contexto de trabalho, práticas de gestão e vivência em uma instituição legislativa.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar os elementos estruturantes da Política de QVT, sob a percepção dos servidores de uma instituição legislativa;
- Verificar as fontes de bem-estar e de mal-estar no contexto de trabalho de uma instituição legislativa;
- Conhecer como os trabalhadores caracterizam a instituição legislativa, considerando as condições de trabalho, e sua repercussão no reconhecimento/crescimento profissional, bem como as práticas de gestão do trabalho.

Para o alcance dos objetivos pretendidos, o trabalho foi organizado da seguinte maneira: no primeiro capítulo, tem-se a introdução em que se explicita o tema, os objetivos, a justificativa e a metodologia, bem como a questão de pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico em que se aborda a questão da Qualidade de Vida no Trabalho, da ergonomia e as questões relativas ao sofrimento no mundo do trabalho, considerando as fontes de bem e de mal-estar e as possibilidades de minimização desse sofrimento.

No terceiro capítulo, mostra-se a metodologia empregada com explicitação da abordagem e das técnicas utilizadas, bem como do objeto de estudo a ser analisado.

No quarto capítulo, a pesquisa se volta para a questão empírica, em que se faz o cruzamento dos estudos bibliográficos e documentais com a realidade concreta de uma instituição legislativa.

Por fim, apresenta-se a conclusão, com a análise dos objetivos alcançados e a sugestão de novos estudos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo a descrição teórica a respeito da ergonomia e das categorias de qualidade de vida no trabalho, sofrimento no mundo do trabalho com vistas à detecção de fontes de bem-estar e de mal-estar e as diversas possibilidades de práticas de gestão.

### 2.1. Ergonomia

A ergonomia surgiu na Inglaterra, após a Segunda Guerra Mundial, em decorrência da ação conjunta de engenheiros e psicólogos no desenvolvimento do *cockpit* dos aviões de caça. Em razão do sucesso da experiência, ela foi transplantada para a indústria no pós-guerra. Com o passar dos anos, ela foi sendo absorvida no campo de intervenção de projetos e na abordagem na engenharia, considerando o fator humano e a ergonomia da atividade laboral. (FERREIRA, 2008, p. 90)

Uma das primeiras definições a respeito da ergonomia foi do engenheiro inglês Murrell (1969), que caracterizou a disciplina a partir da relação humana e o ambiente laboral, em que o termo ambiente trata do contorno ambiental associado a ferramentas, métodos de trabalho e à reflexão do trabalhador como participante de um contexto institucional. Murrell trouxe a seguinte definição para este campo de estudo:

Estudo científico da relação entre o homem e seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o termo ambiente não se refere apenas ao contorno ambiental no qual o homem trabalha, mas também a suas ferramentas, seus métodos de trabalho e à organização deste, considerando-se este homem tanto como indivíduo quanto como participante de um grupo de trabalho (...). Na periferia da ergonomia, (...) estão as relações do homem com seus companheiros de trabalho, seus supervisores, gerente e com sua família. (1963, p. 13)

A definição utilizada pela *International Ergonomics Association* (IEA), desde agosto de 2000, é:

A ergonomia (ou o estudo dos fatores humanos) tem por objetivo a compreensão fundamental das interações entre os seres humanos e os outros componentes de um sistema. Ela busca agregar ao processo de concepção teorias, princípios, métodos e informações pertinentes para a melhoria do bem-estar do humano e a eficácia global dos sistemas.

A classificação da *International Ergonomics Association* traz três dimensões da ergonomia: ergonomia física, voltada para as questões anatômicas; antropométrica; mecânica relacionada à atividade física. Portanto, diz respeito a manuseio de materiais, repetição de movimentos, problemas musculoesqueléticos, segurança e saúde; ergonomia cognitiva

vinculada a processos mentais, como percepção, memorização, raciocínio e motricidade resolutive e a ergonomia organizacional.

Para Falzon (2004, p. 43), a ergonomia é o tensionamento dos objetivos organizacionais relacionados à “eficiência, produtividade, confiabilidade e qualidade com viés em segurança, saúde, conforto, satisfação”.

Quanto aos pressupostos da ergonomia, é importante destacar a interdisciplinaridade sob o enfoque do diálogo entre diversas áreas do conhecimento, em um processo contínuo de desenvolvimento e de reconstrução de saberes. (ABRAHÃO *et al.*, 2009, p. 35)

## **2.2. Qualidade de Vida no Trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma temática de abordagem crescente, e esse fato decorre do entendimento da centralidade do mundo do trabalho e suas implicações econômicas, políticas, tecnológicas e culturais.

Essa temática tem ganhado relevância em função do fenômeno da reestruturação produtiva e industrial e da necessidade de compatibilização das organizações, das alterações na gestão do trabalho e na introdução de novas tecnologias. Esse novo paradigma produtivo tem sido marcado por novas experiências, principalmente nas últimas décadas (CASTEL, 2003).

Falar em qualidade de vida significa tratar da dignidade humana na relação capital/trabalho, sob a lógica de parceria do capital com o trabalho de maneira saudável, imbricado com relacionamentos, numa perspectiva integral do físico com o imaterial.

As organizações têm interesse na qualidade de vida de seus trabalhadores, pois, além de redução de rotatividade e absenteísmo, tem-se a redução de custos e o comprometimento com a produtividade, alcance de metas e participação, em um ambiente laboral saudável. (FERNANDES, 1998)

### **Tabela 1 – Definições e Ênfases sobre QVT – Qualidade de Vida no Trabalho**

Autor	Definição	Ênfase
Trist, 1950	Satisfação e bem-estar do indivíduo, com vistas a um melhor desempenho do mesmo.	Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre saúde física e a satisfação do indivíduo.
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Davis e Cherno, 1975	Condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos.	Eficiência organizacional, adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional.
Hackman e Suttle, 1977	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa.
Lippitt, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg <i>et al.</i> , 1979	Experiência de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Guest, 1979	Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo decisões que afetam suas vidas no trabalho.	Melhoria da produtividade e eficiência, assim como autorrealização e autoengrandecimento.

Conceitos em qualidade de vida no trabalho retirados da obra *Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos*. Sant'Anna; Kilimnik, 2011, p. 115-116.

Autor	Definição	Ênfase
-------	-----------	--------

Westley, 1979	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.	Pessoas, trabalho e organização.
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Belanger, Bergeron e Petit, 1983	Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Huse e Cummings, 1985	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.	Valorização dos cargos.
Moraes <i>et al.</i> , 1989	Resultante de dimensões básicas da tarefa capaz de reproduzir determinados estados psicológicos.	Dimensões básicas da tarefa.
Vieira e Hanashiro, 1990	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais.	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho.
Bowditch e Buono, 1992	Satisfação de necessidades pessoais importantes por meio de sua vivência na organização.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Kanaane, 1995	Interação entre conjunto de fatores individuais e situacionais.	Visão holística.
Werther e Lawler, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Davis e Newstrom, 1996	Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados.	Visão humanista no ambiente de trabalho.

Conceitos em qualidade de vida no trabalho retirados da obra *Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos*. Sant'Anna; Kilimnik, 2011, p.115-116.

Autor	Definição	Ênfase
Fernandes, 1996	Fatores físicos, tecnológico e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional.	Bem-estar do trabalhador e a produtividade das empresas.
Burigo, 1997	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Bom Sucesso, 1998	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido: infraestrutura familiar, relações interpessoais, os conflitos e a autoestima.	Visão holística.
Albuquerque e Limongi-França, 1998	Conjunto de ações que envolvem diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Goulart e Sampaio, 1988	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações, a ponto de transformar a cultura organizacional.	Visão holística.
Dourado e Sampaio, 2005	Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e padrões.	Instrumento de controle dos funcionários.

Conceitos em qualidade de vida no trabalho retirados da obra Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos. Sant'Anna; Kilimnik, 2011, p. 115-116.

Assim, falar de QVT é tratar de práticas administrativas, decisões e atendimento de necessidades. Por isso, Bom Sucesso (1998) define os seguintes fatores da QVT: renda para atendimento de necessidades pessoais e sociais; satisfação pessoal; vida emocional saudável; autoestima numa perspectiva de pertencimento a uma organização que goza de uma boa



imagem na sociedade; equilíbrio entre trabalho e lazer; compatibilidade de horários e condições de trabalho; oportunidades profissionais; desenvolvimento potencial; respeito e equidade de tratamento.

Em um contexto de metamorfoses, o modelo produtivo tem exigido a flexibilização do trabalho e a complexificação no modo de produção, tendo por eixo a gestão dos processos produtivos, trazendo instabilidade e imprevisibilidade.

Essa lógica repercute no universo do trabalho, trazendo o absenteísmo crônico com ausência dos trabalhadores na tentativa de preservação de sua saúde física e mental; a ampliação de acidentes de trabalho que geram incapacidades temporárias e permanentes, ocasionando aposentadorias precoces, ampliação do custo individual e social; aumento das doenças do trabalho e licenças-saúde como as doenças osteomusculares associadas ao Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho – DORT, e, por fim, a elevada rotatividade de trabalhadores nas organizações em razão das insatisfações. (FERREIRA, 2008, p. 88)

Segundo Slack (2002, p. 34): “Uma tarefa chave para a função produção é assegurar o provimento de bens e serviços de qualidade para seus consumidores internos e externos”. Portanto, considera o cliente interno e sua atuação nos processos de trabalho a partir do ambiente laboral, fatores de satisfação e segurança e sua relação com a produtividade. Segundo Iida (2000, p. 23): “É necessário analisar as principais fontes de insatisfação dos trabalhadores e atuar sobre os mesmos”.

Ferreira (2008, p. 91) destaca as seguintes características da Qualidade de Vida no Trabalho: a multidisciplinar de saberes e atuações profissionais; o foco no bem-estar dos trabalhadores e a eficácia dos processos de produção; a adaptação à atividade laboral; a transformação dos ambientes de trabalho e o estudo, análise e intervenção da ergonomia na relação dos indivíduos com o contexto de trabalho.

Os primeiros estudos a respeito de motivação funcional foram iniciados por Elton Mayo, entre 1927 e 1932, em um ambiente de fábrica da Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, Chicago, Estados Unidos. Nesse estudo, verificou-se a tendência de reunião dos operários em grupos informais em busca de identificação de apoio para os seus problemas. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1998)

A partir desse conhecimento, Elton Mayo passou a analisar as condições adversas de trabalho decorrentes do estudo científico das organizações definido pela Teoria Clássica da

Administração. Os postulados dessa Escola possuíam concepções equivocadas. Para eles, os operários eram passivos, subjugavam-se às normas disciplinares e conformavam-se quando eram bem remunerados.

Essa lógica formou a cultura de trabalho, fundada num regime autocrático, sendo que a fábrica era o espaço de produção em que o sentido humano foi secundarizado, produzindo, assim, bloqueios nos sentimentos e redução de valor da personalidade. A reação dos operários foi de se organizar em grupos informais, sem a rigidez da disciplina, e que houvesse aceitabilidade. Existiam funcionários que recusavam promoções, pois isso significaria sair de seu espaço de segurança dos grupos que convivia, e era comum o remanejamento para desarticular grupos. (CHIAVENATO, 2005)

Os estudos de Elton Mayo remeteram para reflexões a respeito da supervisão a partir de modelo e os estilos de liderança. Ficou evidenciado que o supervisor que considerava os interesses do grupo era mais exitoso nos resultados. Portanto, a produção aumentava quando os chefes demonstravam interesse pelos problemas do trabalhador e pelo trabalho executado. (MAXIMINIANO, 2000)

Os estudos ganharam um grau tal de sofisticação que Maslow chegou a criar uma escala de fatores motivacionais em que o indivíduo supera suas necessidades básicas e busca outros incentivos: participação, realização profissional e progresso pessoal.

Portanto, o alcance dos degraus superiores da escala de motivação só ocorreria com a resolução das suas condições mínimas de sobrevivência. Assim, se o indivíduo é mal remunerado e sua condição de vida é miserável, ao receber determinado estímulo, pode sentir-se até ofendido. É como falar para alguém que vive em condições de miserabilidade sobre planejamento de carreira.

Por isso, Herzberg entendia a necessidade do enriquecimento da tarefa, com ampliação da responsabilidade e desafios no trabalho. Nessa lógica, Chris Argyris (1992) passou a pesquisar sobre a importância das organizações na vida dos trabalhadores e como o modelo empresarial na busca de eficiência gera resistências e desestímulos. Ele entendia haver conflitos entre os objetivos do indivíduo e da organização. Assim, o empregado, ao ingressar em uma organização, traz um universo de potencialidades e busca seu desenvolvimento individual e seu uso para o conjunto da organização. No entanto, os interesses organizacionais

e de grupos termina por provocar desestímulo e imposição de limitações por meio de exigências a partir da estrutura formal.

Na prática, percebe-se que a organização que deveria estimular os funcionários nas manifestações de suas qualidades de inovação e criatividade é a primeira a desestimulá-lo em sua capacidade de realização. De pouco adianta contratar pessoas talentosas e aproveitar minimamente sua capacidade e potencialidade em função do ambiente laboral.

Em seus estudos, Chris Argyris percebeu uma forte concentração de poder, tomadas de decisões impositivas e autocráticas que produziam apatia e reduziam a flexibilidade de gestão. Numa lógica de cumprimento de tarefas a partir de atribuições definidas em cargos, com rígidos controles que castram a autonomia e a ação, tem-se o bloqueio da inovação e da criatividade, produzindo insatisfação e baixo comprometimento. Como se comprometer quando você não se enxerga naquilo nem tampouco sua equipe? (ARGYRIS, 1992)

Para que esse processo avançasse para um modelo mais profissional, era necessário que a administração superior tivesse uma visão mais positiva dos empregados, de maneira a alterar o processo decisório e as práticas administrativas. Assim, surge outro teórico, Douglas McGregor, que definiu a ideologia administrativa em dois grupos: a Teoria X e a Teoria Y. (MCGREGOR, 1999)

A Teoria X tem por premissa que parcelas significativas das pessoas que tendem à indolência preferem ser dirigidas, existindo, portanto, a necessidade de supervisão permanente. Assim, essa teoria entende que a motivação decorre do dinheiro, benefícios institucionais e coerção. A Teoria Y entende que as pessoas precisam ser motivadas de forma adequada, com prevalência do lado positivo, a partir da crença de valores, e cabe à chefia ajudar os subordinados de forma madura, para alcançar os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2005)

No entanto, os gestores de recursos humanos compreendem que a produtividade deve estar vinculada à liderança situacional e pragmática voltada para a gestão de pessoas. Portanto, em determinados momentos, a Teoria X é adequada, considerando os indicadores do ambiente.

Logo, a motivação transcende o universo do trabalho e as influências das organizações, sendo que o indivíduo é responsável por sua produtividade. A compreensão do

que motiva as pessoas passa pelas necessidades individuais e coletivas, a partir de desejos, aspirações, motivos, que impulsionam os indivíduos em determinada direção e alteram substancialmente o seu comportamento em relação ao seu meio e à vida. Portanto, envolve questões biológicas, psicológicas, personalidade história de vida, aprendizagem individual e coletiva, maturidade em situações diversas. (CHIAVENATO, 2005)

Nessa lógica é que se tem a figura do gerente, pois, mais do que gerir processos, ele gere pessoas que executam processos, o que exige competências amplas e uma grande maturidade emocional para seu uso inteligente.

Para Maslow, existe um arranjo das necessidades humanas em grau de importância e que influenciam a ação humana, sendo que as necessidades que formam a base da pirâmide são recorrentes e as que estão no topo são de ordem superior. (CHIAVENATO, 2005, p. 118)

1. **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor) e de desejo sexual (reprodução da espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.
2. **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Como aquelas, também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa.
3. **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam.
4. **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, como a autoavaliação e autoestima. Envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de *status*, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimento de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

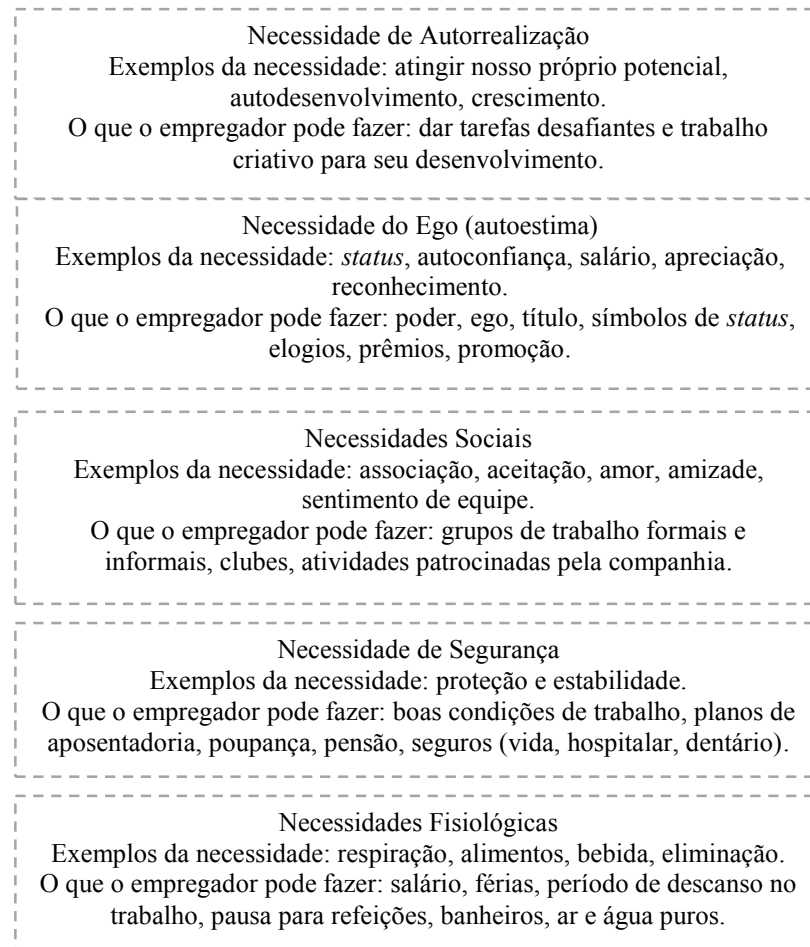
5. **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em se tornar mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de autorrealização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 333), Herzberg, em sua explicação sobre o comportamento humano no mundo do trabalho, elaborou a Teoria dos Dois Fatores. Segundo o autor, dois fatores são determinantes no comportamento das pessoas:

1. **Fatores higiênicos:** também denominados fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos etc. Como todas essas condições são decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas.
2. **Fatores motivacionais:** também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização.

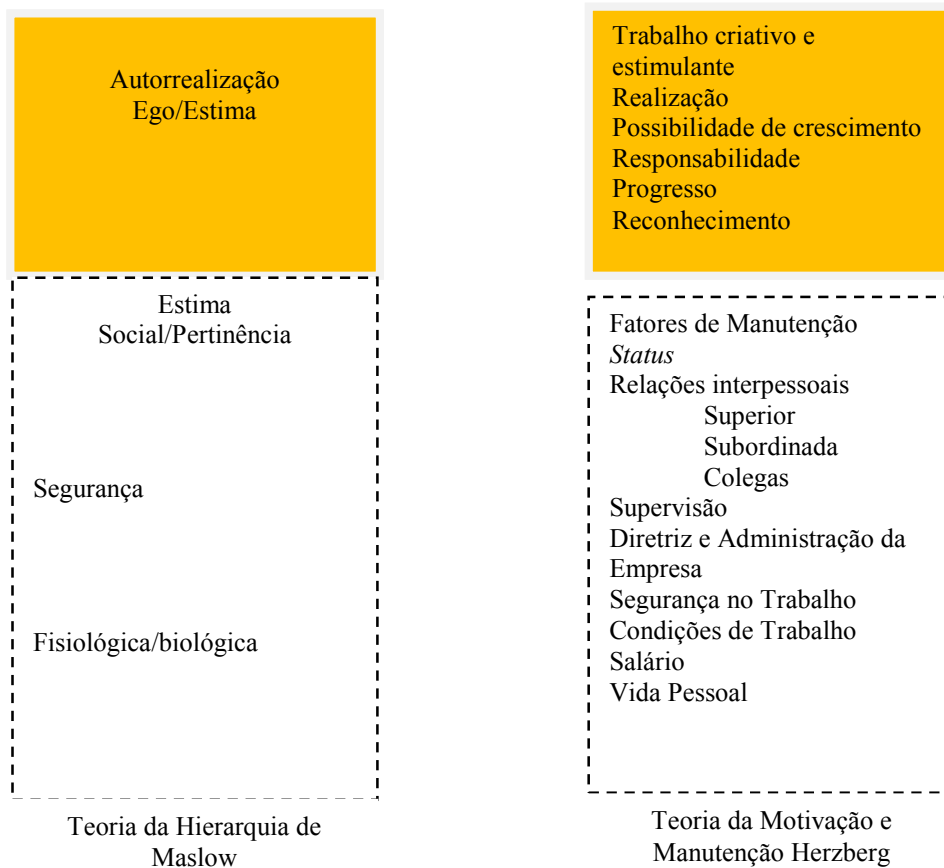
É importante considerar, nos fatores motivacionais, o nível ótimo, que determina a satisfação dos indivíduos no universo do trabalho, e o precário, que são geradores de insatisfação. Cabe destacar que os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho não dialogam com os fatores responsáveis pela insatisfação, sendo que “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não insatisfação”. (ROBBINS, 2005, p. 70)

**Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow**



Fonte: MAXIMINIANO, 2000

**Figura 2 – Comparativo da Teoria da Hierarquia de Maslow e a Teoria de Motivação Manutenção de Herzberg**



Fonte: MAXIMINIANO, 2000

Uma das características da motivação é sua natureza intrínseca que tem relação direta com os sentimentos e desejos. Esse aspecto é de difícil mensuração, pois envolve aspectos cognitivos e a perspectiva racional no imbricamento da consciência e da capacidade de realização com repercussões motivacionais. Para Lorenz (2003), essa motivação interior precisa ter suas condicionalidades satisfeitas e manifesta-se no estado interno de carência que se lança na busca de preenchimento e na busca de equilíbrio.

Para Lorenz (2003), não existe uma teoria que dê conta do desvelamento da psicodinâmica motivacional. Em razão desse fato, a motivação humana adquiriu diferentes interpretações. Na teoria do condicionamento, o objetivo maior é modificar comportamentos utilizando técnicas de condicionamento. Assim, são utilizadas recompensas externas, visando obtenção de um desempenho superior. (LORENZ, 2003)

### 2.3. Sofrimento no Mundo do Trabalho

A potencialização das ocorrências de mal-estar em trabalhadores e, conseqüentemente, da eficiência e eficácia do processo de trabalho, de acordo com Ferreira, são: restrição da autonomia na execução de tarefas; prescrição de tarefas fragmentadas e de curto ciclo de duração; prazos exíguos na execução de tarefas; imposição de controles temporais por chefias, clientes e colegas; indução na aceleração de *performances*; desenho de tarefas sem respeito à variabilidade (intra e inter) individual dos trabalhadores, sem considerar capacidades (fisiológicas e psicológicas) e limites humano; estabelecimento de metas, resultados e produtos sem a participação dos interessados; projeção de tarefas, situações simplistas e simplificadores de desempenho humano. (FERREIRA, 2008, p. 92)

Assim, é necessária a distinção conceitual de expressões como contexto laboral, atividade e indivíduo, para uma interpretação adequada da ergonomia e de seu papel no universo do trabalho, como recursos possíveis na construção de modelos analíticos e explicativos, considerando aspectos como a flexibilização como recurso de gestão, a forte penetração de tecnologias e as mudanças no universo jurídico, que têm sido determinantes no processo de reestruturação produtiva. (FERREIRA, 2008, p. 95)

Cada vez mais, o trabalho humano tem sido entendido como parte significativa da vida das pessoas e elemento importante na geração de sofrimento psíquico. Historicamente, os modelos explicativos nessa área do conhecimento voltavam-se apenas para aspectos genéticos, orgânicos, familiares e afetivos. (BORSOI, 2007, p. 103)

Um breve olhar sobre a atividade humana na perspectiva laboral demonstra que essa atividade se vincula à sobrevivência em que os gestos repetidos e os resultados obtidos são colhidos, em um distanciamento de sentido e de significado, como bem ressalta Hanna Arendt: "Se os homens vivem e consomem para ter forças para trabalhar ou se trabalham para ter os meios de consumo". (2001, p. 159)

Ao pensar o trabalho e sua relação com a saúde/doença mental, é preciso perceber que existem condições que envolvem capacidade individual para se opor aos desafios, a situações de conflitos e até de violência. Por isso, o sofrimento psíquico deve ser percebido de maneira distinta da doença mental. O sofrimento tem um contorno de mal-estar que repercute nos planos e no sentido da vida, que gera impotência e vazio como algo alheio. A doença mental é um recrudescimento do sofrimento e da incapacidade de compreensão e de superação, em que as



tensões se revelam indissolúveis e se verificam nos binômios essência/aparência, indivíduo/sociedade, consciência/objetividade. (SAMPAIO; MESSIAS, 2002, p. 151)

Na busca de compreender a relação trabalho e saúde mental, Dejours (2005, p. 141) diz que o trabalho é "uma fonte inesgotável de paradoxos". Portanto, o autor traz a compreensão de que o trabalho pode ter dimensões de equilíbrio ou de fadiga, transformando-se na expressão equilibrante do indivíduo ou num espaço de repressão em que não têm ressonância as expectativas do indivíduo.

Tavares (2004, p. 55) percebeu em sua prática clínica que situações de trabalho são geradoras de sofrimento psíquico e é nesse contexto que precisa ser tratado. No entanto, reconhece que existem diversas situações de sofrimento que decorrem da experiência de vida dos indivíduos e que transcendem o universo do trabalho. Contudo, reconhece que elas ressoam, tanto objetiva como subjetivamente, em boa parte do sofrimento na atividade laboral. Logo, é necessário compreender o discurso do trabalhador e as condições objetivas de seu trabalho na construção de uma articulação da objetividade e da subjetividade, exteriorizando a realidade. (LIMA, 2002, p. 80)

As amplitudes das fontes do sofrimento são diversas: o corpo que naturalmente está exposto à decadência e à dissolução; os relacionamentos decorrentes das relações. No entanto, a percepção consciente e inconsciente das experiências vivenciadas tem relação direta com a interioridade humana e instauradora de bem-estar ou mal-estar, em suas diversas dimensões.

A forma com que o sofrimento ocorre e se intensifica pode levar ao aumento ou à redução da vontade de viver, tanto interiormente como no contexto institucional. A queixa de dor geralmente é acompanhada por uma interpretação trivial de doença, desvio emocional ou má-fé, e raramente é percebida como sofrimento, na perspectiva freudiana de temor (*furcht*), ampliando, assim, a "culpabilização da vítima" e a estigmatização como um profissional problemático. (BRANT, 2004, p. 943)

O sofrimento manifesta-se de forma diversa e com amplitude de sentidos e expressões, com semelhanças entre algumas e com especificidades em outras. O sofrimento laboral é secundarizado e, por vezes, negligenciado nas organizações e interfere no impulsionamento do trabalhador em sua ação transformadora. Essa ausência de uma intervenção efetiva, de acordo com Brant (2004, p. 951), é gerador de "somatização, psiquiatrização, medicalização, licença médica, hospitalização, reinserção profissional e aposentadoria por invalidez".

## 2.4. Práticas de Gestão e Reconhecimento Profissional

Quando se fala em práticas de gestão e reconhecimento profissional, é preciso entender que não existe um único modelo que consiga explicar as diversidades de visões a respeito do assunto. No entanto, as circunstâncias e o perfil de líderes e de equipes evidenciam que a eficácia em ambiente situacional traz algumas contribuições significativas como participação, aspectos motivacionais, aspectos psicológicos e outros. (MAXIMINIANO, 2000)

Portanto, uma liderança qualificada gera participação e, conseqüentemente, produtividade, com direção de sentido pessoal e profissional ao conjunto da equipe num ambiente organizacional. Conhecer os diversos aspectos das necessidades humanas é imprescindível para a construção de equipes profissionais saudáveis e produtivas. Assim, o gestor deve considerar os elementos determinantes da motivação no desempenho de atividades. Para Motta (1991, p.124):

Os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Uma expressão que tem sido utilizada é o "contrato psicológico", que não é escrito nem falado. Segundo Buono (1992, p. 96):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém, os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente essa 'renda psicológica' talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Em um ambiente complexo com grande interdependência e diversidade, as políticas de gestão de pessoas precisam enfatizar a autonomia dos trabalhadores e estimular o desenvolvimento de competências com vistas à inovação, à responsabilização, e desenvolver as capacidades de tomadores de decisão.



### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza uma abordagem exploratória, para uma compreensão mais exata da realidade institucional a partir do detalhamento dos problemas e familiarização com o tema, bem como de pesquisas bibliográficas e documentais. Também são realizadas entrevistas roteirizadas e flexíveis, associadas a estudo de caso, com coleta de dados por categoria profissional (1 Procurador Legislativo; 2 Consultores; 4 Técnicos Legislativos, sendo 2 do Setor de Saúde da Câmara Legislativa do Distrito Federal – CLDF e 2 do Fundo de Assistência à Saúde dos Deputados Distritais e Servidores da CLDF – FASCAL; 2 Assistentes Legislativos; 2 Auxiliares Legislativos), totalizando 15 servidores e 5 servidores de gabinetes, considerando o tempo de atividade, e 6 servidores terceirizados (Segurança e Conservação). Portanto, um total de 26 servidores, num universo de 1700 servidores, sendo 700 efetivos, 1.000 comissionados e 66 servidores terceirizados.

Também foi elaborado outro modelo de entrevista para ser aplicado junto aos profissionais do Setor de Assistência Social – SASo: 4 Consultores Técnicos (2 assistentes sociais, 1 psicólogo e 1 médico do trabalho) da instituição analisada. Esses dados foram cruzados com o Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)<sup>1</sup>. (Conforme apêndice)

No caso da pesquisa, foi realizado um roteiro para nortear a análise, considerando as seguintes variáveis independentes: ergonomia, fontes de bem-estar e de mal-estar laboral; práticas de gestão, tendo a Qualidade de Vida como variável dependente.

A roteirização é um referencial analítico que tem por eixo os dados básicos manifestos em categorias, que permite ao analista adentrar no fenômeno e contextualizar as informações e o conhecimento. Por isso, exige enunciados claros e objetivos para a realização de inferências, entendidas como o relacionamento dos dados, sua associação ao contexto e sua validação. Para que se tenham essas categorias, é fundamental a existência de estudos exploratórios. (KRIPPENDORFF, 1990, p. 35-40)

A pesquisa é qualitativa, pois busca a compreensão pormenorizada dos significados e a descrição situacional, tendo por eixo as entrevistas. (RICHARDSON, 2009, p. 90) Também se volta para questões particulares num universo de significados, motivos, crenças, valores e

---

<sup>1</sup> Em 24/10/2013, a Câmara Legislativa do Distrito Federal contratou a Empresa MODUS CONSULTORIA ORGANIZACIONAL LTDA, CNPJ nº 09.547.021/0001-04, para a realização de diagnóstico com vistas a subsidiar a elaboração da política e do Programa de Qualidade de Vida e de Trabalho no contexto da CLDF.

atitudes, tendo, como pano de fundo, relações mais profundas, que envolvem processos e fenômenos transcendendo a operacionalização de variáveis.

O uso do método qualitativo possibilita ao pesquisador contato direto com os indivíduos ou grupos de informantes para o desvelamento do ambiente e da situação investigada. Assim, ganha relevância a partir do processo descritivo, onde os dados são coletados, interpretados, com a possibilidade de detecção de novos levantamentos. (MINAYO, 2002, p. 21)

As entrevistas foram analisadas com a técnica de análise de conteúdo, a partir da evidência de expressões associadas aos objetivos da pesquisa. O modelo organizativo da entrevista busca o detalhamento dos itens identificados no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, realizado em março de 2014, em que foram detectados os seguintes elementos relacionados à fonte de bem-estar: cumprir as obrigações e ser útil à sociedade; laços de convivência saudável com os colegas do trabalho; aprendizado e comunicação com os colegas; ambiente físico com estrutura melhor e jornada de trabalho flexível.

Segundo Kientz (1973, p. 161), “a análise de conteúdo é apenas um instrumento, um meio à disposição da pesquisa, jamais um fim em si mesmo”. Para o autor “quanto maior for a precisão com que se definam os objetivos da pesquisa, mais a análise de conteúdo poderá ser um instrumento eficaz”.

Na questão procedimental, é preciso ter a definição dos objetivos a partir de um *corpus*, para que a análise seja realizada de maneira adequada. Posteriormente, é feita a decomposição desse *corpus* em unidades menores, como palavras e símbolos, em que essas funcionem como totens, que polarizam interesses e ideologias latentes. (KIENZT, 1973, p. 164-165)

Nessa compreensão, as expressões manifestas em palavras foram selecionadas e associadas aos resultados obtidos pela Empresa Modus Consultoria Organizacional Ltda., quanto às fontes de bem-estar e de mal-estar na Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Como Fontes de Mal-Estar na CLDF têm-se: o desconforto térmico; injustiça no provimento de cargos de chefia; imagem negativa da CLDF; falta de reconhecimento da sociedade; distribuição desigual de tarefas e excesso de trabalho.

Também como técnica metodológica, utilizou-se a *Grounded Theory*, conhecida como Teoria Fundamentada nos Dados, que é comumente utilizada em pesquisa qualitativa, cuja

fundamentação ocorre em dado de forma interativa, com viés na Psicologia Social. Portanto, ao invés de ter o indivíduo como foco, considerando sua personalidade, ou a influência da estrutura social e no comportamento individual, a *Grounded Theory* volta-se para a natureza da interação, na perspectiva de dinâmicas sociais.

Assim, a partir da formulação de determinado problema e seleção de amostra, associada à coleta e à análise de dados, tem-se a produção de um relatório. O critério de construção da amostra perpassa a efetiva participação no fenômeno a ser pesquisado, a partir de entrevista profunda.

A *Grounded Theory*, de acordo com Ichikawa; Santos; Bonazina (1999, p. 67), tem seus fundamentos no interacionismo simbólico, em que se cria uma concepção abstrata dos fenômenos empíricos a partir de símbolos. Portanto, sua estratégia é a indução em que os dados são percebidos e evidenciam fenômenos. Os instrumentos para a obtenção dos dados são: entrevista, observação e documentos.

Para Ichikawa; Santos; Bonazina (1999, p. 67) *Grounded Theory* ocorre em cinco momentos: a) *design* da pesquisa com a definição das amostras e questões básicas de pesquisa; b) coleta de dados, também denominada de *theoretical sampling*, em que se define o percurso da pesquisa, e o tamanho da amostra; c) no terceiro momento, a ordenação dos dados; d) análise dos dados; e) o diálogo dos dados levantados com a teoria para validação e generalização.

#### **4. ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA EM UMA INSTITUIÇÃO LEGISLATIVA**

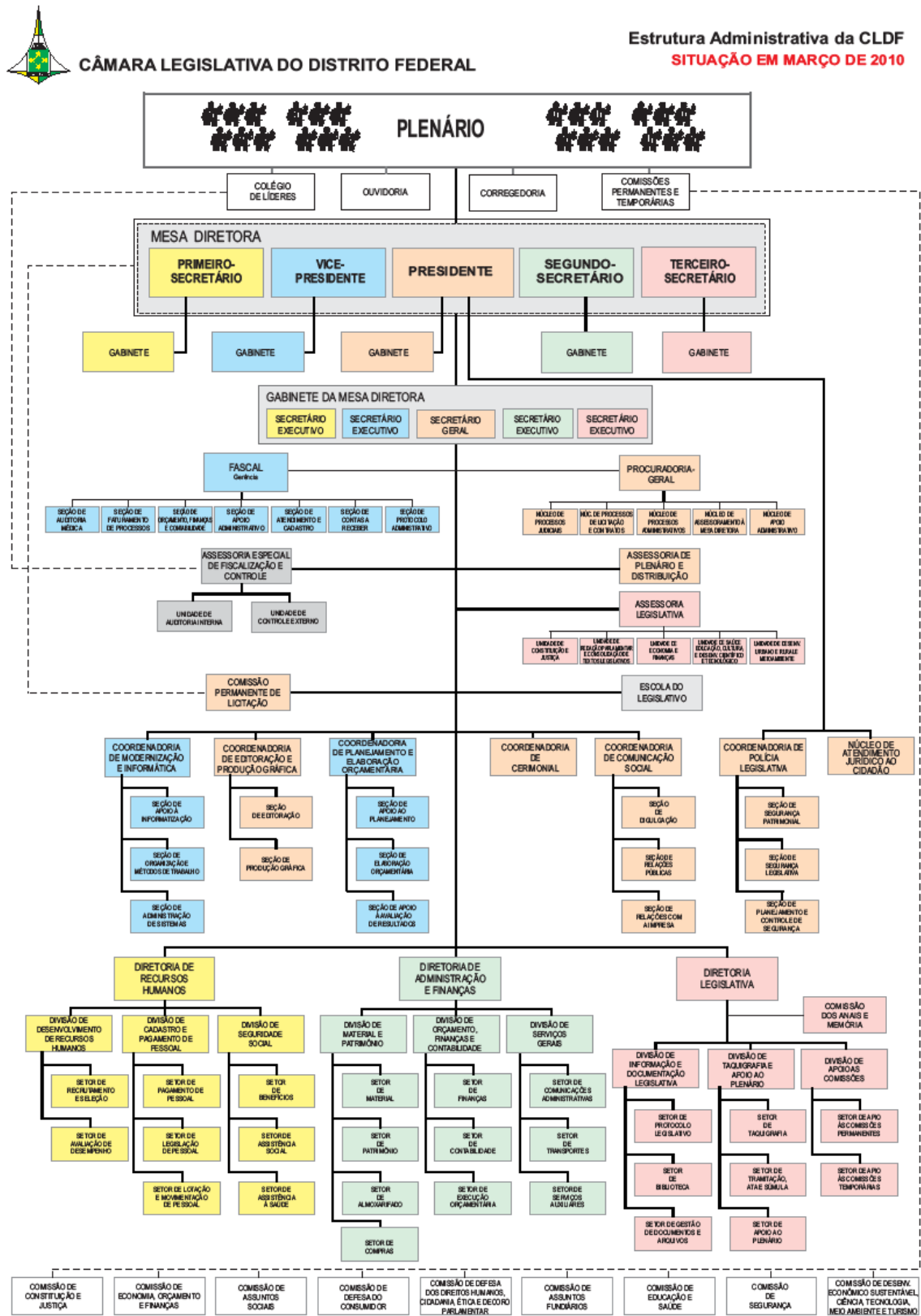
Em 1990, o Distrito Federal conquistou sua autonomia política com a eleição do primeiro governador eleito e de seus primeiros deputados distritais. O Legislativo, por sua própria natureza, é o mais democrático dos Poderes, por abrigar os mais diversos partidos e ideologias de maneira a refletir a pluralidade da sociedade.

A Constituição de 1967 definia que caberia a uma comissão do Senado a discussão e votação de projetos de lei sobre orçamento e tributos, serviços públicos e de pessoal da Administração do Distrito Federal. Por 28 anos, essa Comissão, composta por sete senadores, exerceu funções que seriam da Câmara Legislativa.

No ano de 1986, foi realizada a primeira eleição dos primeiros deputados federais e senadores que representariam os eleitores do Distrito Federal no Congresso Nacional. Em 1990, foi eleito no Distrito Federal o primeiro governador e os primeiros deputados distritais.

O centro das decisões é o plenário, arena das discussões e votações. A administração fica a cargo da Presidência, da Vice-Presidência e de três secretarias, comissões e assessorias de apoio ao processo legislativo.

Figura 3 – Estrutura Administrativa da CLDF



FUNDAMENTAÇÃO LEGAL: Resoluções: 034/91; 037/91; 046/92; 089/94; 106/96; 140/97; 155/99; 167/00; 168/00; 17/01; 175/02; 177/02; 181/02; 183/02; 215/05; 219/05; 223/06; 225/06; 230/07 e 243/09; Emenda à Lei Orgânica nº 09/96; Ato da Mesa Diretora 10/2003

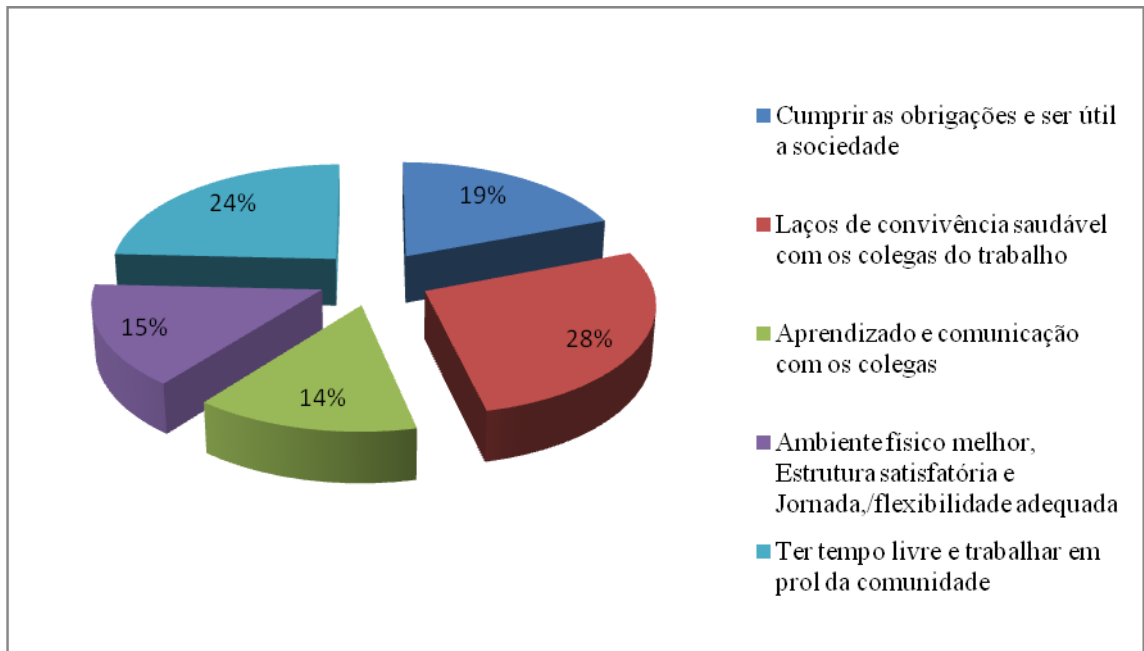
Fonte: Portal da CLDF



#### 4.1. Análise do Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Em relatório apresentado pelos pesquisadores no auditório da CLDF, demonstrou-se o seguinte gráfico que define as causas de bem-estar no trabalho na CLDF:

**Figura 4 - Fontes de Bem-Estar na CLDF**

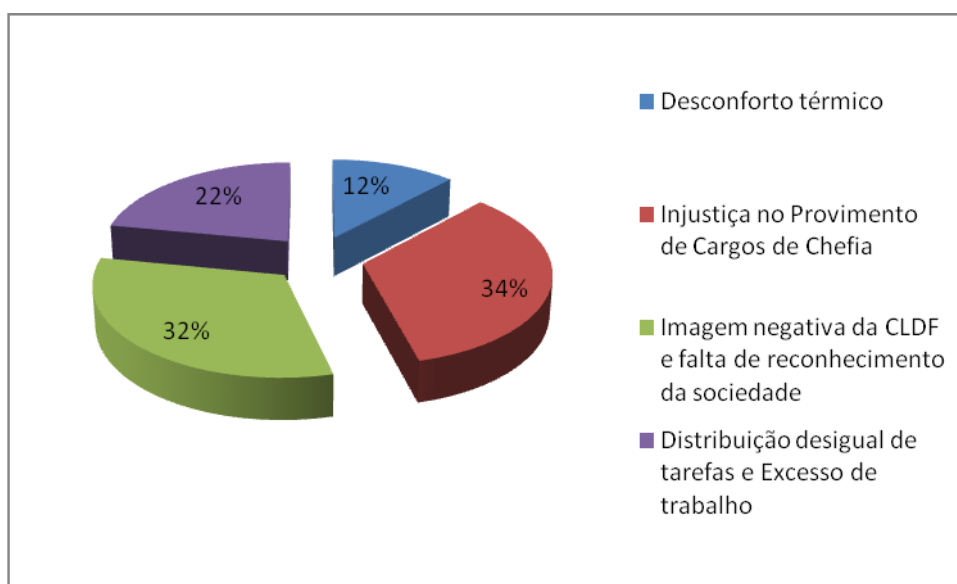


Fonte: Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar no Trabalho e Mal-Estar no Trabalho na CLDF. O que pensam os trabalhadores? Brasília DF, Março de 2014.

Portanto, é possível depreender do relatório apresentado que as maiores fontes de bem-estar estão nos quesitos: laços de convivência saudável com colegas de trabalho, com 28% (174); tempo livre e trabalho em prol da comunidade, com 24% (149).

Quanto aos elementos de mal-estar no trabalho na CLDF, o relatório demonstrou a seguinte condição:

**Figura 5 - Fontes de Mal-Estar na CLDF**



Fonte: Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Fontes de Bem-Estar no Trabalho e Mal-Estar no Trabalho na CLDF. O que Pensam os trabalhadores? Brasília DF, Março de 2014.

As fontes de mal-estar são: injustiça no provimento de cargos de chefia, com 34% (212); imagem negativa da CLDF e falta de reconhecimento da sociedade, com 32% (199).

No entanto, esses dados são insuficientes para questões relativas a sofrimentos que são percebidas no dia a dia institucional e que foram buscadas por meio de entrevista para o desvelamento do diagnóstico citado anteriormente.

## **4.2. Análise da Política de Qualidade de Vida no Trabalho Adotada pela Instituição Estudada**

### **4.2.1. Relevância da Atividade Profissional para a Sociedade**

Quanto ao critério de relevância da atividade profissional, existe por parte dos servidores entrevistados a consciência de seu papel institucional. Na área de saúde, o servidor que atende aos funcionários tem a percepção que o atendimento do serviço de saúde possibilita

a tranquilidade para um bom desempenho de suas atividades junto à comunidade. (Assistente Legislativo FASCAL)

No processo legislativo, o servidor que exerce a atividade de Consultor Legislativo tem o seguinte entendimento:

O exercício da minha função é útil para a Casa e útil para a sociedade. Participo auxiliando no processo de tomada de decisão dos parlamentares. Quanto melhor o meu assessoramento e o meu trabalho, mais condições os gestores e representantes da sociedade vão poder tomar decisões qualificadas.

O servidor que exerce sua atividade na área administrativa na consultoria técnica tem clareza que, com as informações prestadas, é possível o atendimento tanto interno como externo, pois as informações possibilitam a resolução de problemas. Diz ele: “a localização de uma lei que solucione um problema, de um livro ou artigo de periódico que ajude o usuário em alguma pesquisa é recebida de forma bem satisfatória”. (Consultor Técnico Legislativo)

A Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene pensada por Herzberg, que trata da motivação e de seu vínculo, com necessidades e atitudes no contexto do trabalho, possibilitou a formulação de comportamentos dentro das organizações, com descrição de experiências ocupacionais vinculadas a fatores intrínsecos, relacionados à natureza do trabalho. (PÉREZ-RAMOS, 1990)

Esses aspectos intrínsecos envolvem realização, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento profissional e psicológico. Já os extrínsecos, também denominados de higiene, remetem para questões preventivas e ambientais, mas que não estão diretamente relacionadas às tarefas. Assim, é possível perceber que, no caso específico da CLDF, é nos fatores extrínsecos que se têm os maiores problemas relacionados com a qualidade de vida.

#### **4.2.2. Ambiente de Trabalho**

Com respeito ao ambiente de trabalho, um dos entrevistados informou que não existe cooperação entre os servidores para que o setor funcione a contento e que o objetivo maior é ganho financeiro (férias, gratificações) (Assistente Legislativo FASCAL). Outro ponto que foi observado nesse item é a reclamação de pessoal qualificado e de reconhecimento da função social por parte da própria direção, por não entender as atividades exercidas pelos servidores nem seu papel como representante da CLDF. Esse aspecto fica evidenciado na fala de um servidor: “A gente representa a Câmara Legislativa como instituição. A atividade acaba ficando

um pouco em segundo plano. Assim, não temos tudo que precisaríamos para cumprir as nossas tarefas da melhor maneira possível”. (Consultor Técnico Legislativo)

Quando considerados de forma coletiva, as variáveis funcionário/tarefa/ambiente de trabalho precisam ser analisadas também sob o enfoque de diferenças individuais, tanto na perspectiva valorativa como no nível de equidade. É importante ressaltar que as expectativas são diversas e os comportamentos e recompensas também. Um trabalho valorizado pode se tornar uma fonte de recompensa. Outro ponto que merece destaque é o que diz respeito aos fatores cognitivos associados a comportamento, no contexto específico da organização. (PÉREZ-RAMOS, 1980)

Também foi realçada a questão da convivência no local de trabalho, em que as questões pessoais terminam virando “fofocas”, cobrança de horário entre colegas, pois não existe um regimento para inibir essas iniciativas. Para o servidor “se houvesse procedimentos mais institucionalizados, teríamos menos problemas no cumprimento das obrigações, das normas que não são cumpridas”. Nessa compreensão, entende o servidor que se tem um ambiente de instabilidade e incertezas, com repercussão na atividade laboral. (Consultor Técnico Legislativo)

Sendo assim, a possibilidade de execução de uma tarefa, entendida como instrumentalidade, e a efetiva realização de uma meta desejada, no nível de expectativa, produzem valor e, conseqüentemente, motivação. Portanto, atitudes e desempenho têm íntima relação com nível de satisfação no trabalho, numa perspectiva racional da tarefa, de seus resultados, repercussão no desempenho e, conseqüentemente, na produtividade. (PÉREZ-RAMOS, 1990)

#### **4.2.3. Aprendizagem Situacional**

A aprendizagem situacional dialoga com o ambiente organizacional, por isso é complexa e dinâmica, considerando os interesses mútuos e diversos. O saber é trocado, descoberto, criado, reelaborado conforme interesses e expectativas. Nessa compreensão, a aprendizagem situacional e organizacional ocorre de forma sistêmica num ambiente de interação do saber individual com o meio. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003)

Quanto à aprendizagem situacional, os servidores entrevistados reconhecem a existência de aprendizado, tanto na dimensão burocrática como na interpessoal, e esse fato decorre das experiências do cotidiano que se tem que buscar para a solução de problemas diversos. Um dos entrevistados destacou que essa aprendizagem é maior para aqueles servidores que executam o atendimento externo e pelo tipo de trabalho. (Consultor Técnico Legislativo)

Assim, é necessário considerar as formas de integração e de aprendizagens decorrentes do saber fazer e das mudanças advindas dessa lógica de maneira estruturada. Como bem destacam Davenport & Prusak (1998, p. 125): “A adoção e aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura da empresa”.

#### **4.2.4. Adequabilidade do Ambiente Físico.**

Para Chiavenato (2008), as pessoas representam a essencialidade das organizações e ali desenvolvem sua atividade durante um espaço de tempo significativo, num imbricamento de atividades físicas e emocionais, durante horas, dias, anos, e o seu local de trabalho termina por ser a extensão do seu corpo. Por isso, é fundamental e necessário pensar a ergonomia tanto física como cognitiva.

Os entrevistados reconheceram a melhoria do ambiente físico, principalmente no que diz respeito a estacionamento, localização da nova sede, ar condicionado, auditório e melhoria nos recursos tecnológicos. Embora ainda não sejam as ideais, a associação dessas melhorias reflete de forma substantiva na qualidade de vida do servidor da CLDF.

O entendimento das tarefas e o ajuste para ofertar prazer e eficácia na atividade laboral é a proposta do bem-estar integrador. Para Kroemer e Grandjean (2008), as organizações devem considerar a atividade laboral e o menor esforço possível, em que a qualidade deve ser central, com ganho de espaço para a ergonomia no contexto organizacional.

#### **4.2.5. Estrutura de Trabalho (Mobiliário, Equipamentos, Materiais)**

A estrutura de trabalho, considerando mobiliário, equipamentos e recursos materiais, é percebida pelos servidores como bem positiva. A produtividade passa, necessariamente, por condições adequadas de trabalho. Um ambiente limpo, iluminado, confortável possibilita suporte para o bom desempenho de funções (SILVA *et al.*, 2009), por isso questões ergonômicas adequadas a atividades laborativas agregam benefícios para o funcionário, num primeiro momento, e para a organização no transcorrer dos anos, pois o sucesso de um, *a priori*, significa o sucesso do outro.

#### **4.2.6. Jornada de Trabalho**

Um dos pontos mais destacados pelos servidores é a jornada de trabalho, que permite um tempo livre no transcorrer do dia para a resolução de problemas particulares, atividades físicas, mais tempo com a família, atividades de lazer. Existe o entendimento que “o tempo livre é revertido na ampliação da produtividade, pois os servidores chegam motivados e muito mais comprometidos com suas tarefas”. (Consultor Legislativo)

Estudos em organizações públicas demonstram que a redução de jornada possibilita um ajuste entre as atividades profissionais e particulares, repercutindo na saúde e nas relações familiares. Esses fatos terminam por repercutir positivamente na qualidade de vida no trabalho e na produtividade. (CARNEIRO; FERREIRA, 2007)

#### **4.2.7. Provimento de Cargos de Chefia**

Quanto aos provimentos dos cargos de chefia, o entendimento de alguns é que “só deveria existir Cargos de Chefia e não Cargos Legislativos CLs”. Esses servidores entendem que os cargos terminam sendo ocupados politicamente, o que desestimula os servidores, desconstruindo a ideia de meritocracia. Na fala de um entrevistado, é possível perceber a indignação: “Aqui, o servidor que recebe e que é assessor do chefe nem aparece. Eu é que termino resolvendo os problemas de assessoramento da chefia”. (Assistente Legislativo FASCAL)

Para um dos consultores legislativos, o parlamentar não consegue perceber o público separado do privado, e esse fato decorre da cultura brasileira, que é fortemente patrimonialista.

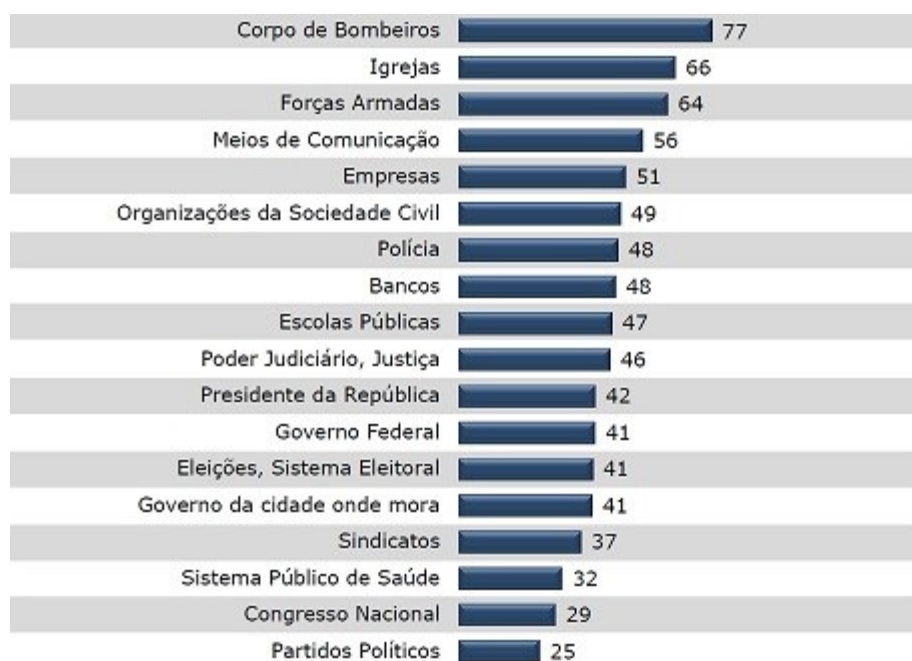
“É um processo civilizatório que caminha a passos de tartaruga. Tivemos avanços pontuais.”  
(Consultor Legislativo)

#### 4.2.8. Imagem da Câmara Legislativa junto à Sociedade e sua Interferência na Vida Pessoal e Profissional.

“Nessa questão, houve discordância, mas, para alguns, existe interferência sim, inclusive alguns evitam falar que trabalham na Câmara Legislativa.” (Consultor Legislativo)

É importante ressaltar que, de acordo com o IBOPE, em 2013, o Congresso Nacional e os partidos políticos são as instituições mais desacreditadas. Portanto, é um fator que dificilmente será alterado em curto prazo, e exige uma compreensão do papel institucional e ações que aperfeiçoem o parlamento, apesar dos desvios políticos.

**Figura 6 – Nível de Confiança em Instituições**



Fonte: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/cai-a-confianca-dos-brasileiros-nas-instituicoes-aspx>. Acesso em 14.11.2014.

#### 4.2.9. Reconhecimento da Sociedade e a Atividade Laboral na Câmara Legislativa

A questão do reconhecimento decorre da imagem passada pelos parlamentares e pelas ações políticas onde se têm em vista apenas os interesses dos parlamentares. “É notório que eles buscam interesses próprios como benefícios, verba indenizatória.” (Assistente Legislativo FASCAL)

No entanto, existem atividades de atendimento ao cidadão que podem ser melhoradas substancialmente e que, por vezes, não são dados os cuidados necessários. Nos últimos anos, iniciativas como a melhoria do portal e o atendimento feito pela ouvidoria têm buscado uma maior aproximação com a sociedade, mas, infelizmente, a postura cívica da maioria dos eleitores ainda é muito incipiente.

#### **4.2.10 Distribuição de Tarefa**

Quanto à distribuição das tarefas, os entrevistados disseram que elas não são equânimes. O fato de os servidores, em sua maioria, serem concursados evitam-se determinadas tarefas, o que gera a desvalorização do servidor. “A lógica é, quanto menos trabalho, melhor.” (Técnico Legislativo)

Para Rodrigues (2000, p. 76): “A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

As tarefas dizem respeito ao conteúdo dos cargos e às atribuições que são desempenhadas pelo servidor, com possibilidade de inovação de desafios, de crescimento profissional, de reconhecimento. Portanto, deve ter uma leitura amplamente motivacional. No entanto, quando ela se torna fonte de exploração e de execução de tarefas mecânicas e estafantes, perde completamente seu sentido e torna-se fonte de insatisfação.

A falta de equidade nas tarefas, além de gerar o sentimento de injustiça, é desagregadora, pois a convivência diária entre pessoas que trabalham mais e pessoas que fazem “corpo mole”, mas recebem maiores vencimentos, termina por gerar um alto nível de insatisfação.



#### 4.2.11 Excesso de Trabalho

Em alguns setores, os entrevistados disseram existir excesso de trabalho em razão do quantitativo de servidores. Muitos se aposentaram ou passaram em outros concursos e não se tem recolocação, e as atividades aumentam. Na prática, tem-se um *deficit* e a perda da qualidade na prestação dos serviços.

No entendimento de que o excesso de trabalho produz *stress*, entendido como reações desenvolvidas pelo organismo quando em condições de esforço adaptativo e resposta à demanda, foi possível perceber, no transcorrer da pesquisa, que, em determinados setores, o excesso de trabalho aliado a tarefas que exigem precisão em tempo exíguo e de forma contingencial, tem sido uma ameaça real na queda da qualidade de vida dos servidores. Em determinados períodos, existe a necessidade de um quantitativo significativo de tarefas, e não se tem pessoal suficiente para atendimento de demandas. No entanto, essas atividades precisam ser realizadas, inclusive com repercussões legais.

#### 4.3. Outras Temáticas

Desde 2008, a Câmara Legislativa entrou em um processo amplo de terceirização: áreas de limpeza e conservação, cafezinho, serviços reprográficos, segurança, brigadistas. No entanto, não existe uma política de qualidade de vida para esses funcionários, que têm suas relações com a CLDF a partir da lógica contratual.

No dia 17 de outubro de 2014, foi realizado um Cine Debate sobre "Discriminação nas Relações de Trabalho no Serviço Público", com a professora Marjorie Chaves, da UnB. No debate, ocorreu a manifestação de alguns terceirizados que argumentaram que não havia lugar para fazer suas refeições e não tinham um lugar específico para descanso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o término da presente pesquisa, em que se buscou verificar a percepção dos servidores e terceirizados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho a partir de representações relativas a contexto de trabalho, práticas de gestão e vivência em uma instituição legislativa, ficou evidenciado que uma parcela significativa de servidores que ocupam o cargo de auxiliar e de assistente legislativo encontra-se desamparada administrativamente no que concerne às suas atividades e obrigações.

O modelo de terceirização aplicado na CLDF buscou atender demandas urgentes, no entanto, deixou um passivo gravoso em que cerca de 400 servidores foram realocados para a estrutura administrativa, em um processo de readaptação traumático, com transformação de cargos e de atividade com ampliação de competências sem a correspondente remuneração. Esse fato pode ser depreendido pelas solicitações feitas por servidor, buscando o reconhecimento de desvios de função.

Os elementos estruturantes da Política de QVT, sob a percepção dos servidores de uma instituição legislativa, são inexistentes. A atuação tem ocorrido, basicamente, em acompanhamento sociofuncional, envolvendo o suporte de atividades, adequabilidade do ambiente de trabalho e relações profissionais. Também realiza mediação de conflitos e atividade de promoção da qualidade de vida por meio de palestras e vivência.

No que concerne à análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição legislativa, considerando a política e os programas de QVT, tendo por foco a compatibilização entre o bem-estar e a produtividade nos processos de trabalho, numa perspectiva de ações humanizantes e colaborativas, foi possível detectar que existem diversos aspectos relativos ao mal-estar na CLDF, principalmente os relativos à injustiça no provimento de cargos de chefia; imagem negativa da CLDF; falta de reconhecimento da sociedade; distribuição desigual de tarefas e excesso de trabalho.

Para sanar ou, pelo menos, dirimir tais problemas, seria necessária uma melhor adequação entre a escolha política e o perfil técnico, por meio da elaboração de um banco de talentos, em que o perfil profissional, considerando a formação, a experiência, a maturidade e o comprometimento fossem considerados juntamente com a indicação política.

Quanto à distribuição desigual de tarefas, estudada no transcorrer da pesquisa, em parte é decorrente dos diversos desvios de funções existentes na CLDF. Os poucos concursos públicos realizados – cerca de três no intervalo entre 1993 até 2014 – e a redução do número de servidores, em função da aposentadoria ou aprovação em outros concursos públicos, associado ao processo de terceirização no modelo *top down*, forçou a ida de um grupo expressivo de servidores – cerca de 400 – para atividades administrativas sem a devida qualificação e com generalização de tarefas, pois somente assim se justificaria a terceirização.

Essas decisões criaram uma situação delicada, pois a não realização de concursos públicos para essas atividades fez com que os servidores entrassem num processo de extinção de cargos. Para oferecer solução para esse problema, foi criado um grupo de modernização da carreira legislativa, que tem aguardado o posicionamento da Mesa Diretora para o encaminhamento e a aprovação do projeto e, conseqüentemente, para a realização de concurso.

Dentre as diversas propostas constantes do estudo, está a previsão de concurso público no intervalo de três em três anos, de maneira a não criar lacunas em determinadas áreas por longos períodos. Atualmente, mais de 60% dos servidores da Câmara Legislativa são servidores comissionados, dos 40% restantes, cerca de 25% possuem formação primária e, em muitos casos, com desvio de função.

Esse cenário tem feito com que um número expressivo, em termos cognitivos e técnicos, desse grupo de servidores esteja desanimado e desestimulado, tendo como agravante o não reconhecimento profissional e a possibilidade de extinção dos cargos.

Quanto à imagem negativa – o reconhecimento da sociedade –, diversas iniciativas estão sendo tomadas para dar mais visibilidade do que é feito dentro do parlamento distrital, considerando as sessões, as audiências públicas, as reuniões nas comissões e visitas técnicas orientadas junto à sociedade, principalmente escolas públicas e particulares. Mas, infelizmente, a cultura política distrital, atrelada ao modelo de barganha política, produz um distanciamento das ações dos parlamentares e dos interesses da sociedade, que, muitas vezes, não dialogam entre si.

Ao término da presente pesquisa, foi percebida a necessidade urgente de uma Política de Qualidade de Vida para minimizar os conflitos decorrentes da readequação indevida dos servidores ocupantes dos cargos de auxiliar e de assistente e do conseqüente desvio de função. Percebeu-se, também, a necessidade de reorganização das tarefas com a melhor distribuição do

trabalho. Por fim, o acompanhamento mais próximo na execução dos contratos dos terceirizados, de maneira a dar dignidade aos trabalhadores que atuam nessa prestação de serviços e que são percebidos como estranhos na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHÃO, Júlia. **Introdução à Ergonomia**: da prática à teoria. São Paulo: Blucher, 2009.
- ARENDT, H. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2001.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/ Dunny, 1998.
- BORSOI, I. C. F. Da Relação entre Trabalho e Saúde à Relação entre Trabalho e Saúde Mental. *Psicologia & Sociedade*, 19 (ed. esp. 1), 103-111, 2007.
- BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. Da tristeza à depressão: a transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 12 (26), 667-676, 2008.
- BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. O sofrimento e os seus destinos na gestão do trabalho. *Ciência & Saúde Colectiva*, 10 (4), 939-952, 2005.
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa, Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional, *Psychologica*, 23, 95-117, 2000.
- CARNEIRO, T.L; FERREIRA, Mario César. Redução da Jornada melhora a Qualidade de Vida no Trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v.7, p.131-158, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2005.
- FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.
- FERREIRA, Mário César. 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, Mário César. 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, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2012.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W.; BONAZINA, M. C. R. Interpretativa ou funcionalista? o caráter ambivalente da Grounded Theory. **Educação Brasileira**, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB): Brasília, v. 21, n. 43, jul./dez. 1999.

IIDA, Itiro. **Ergonomia Aplicada**. Atlas. São Paulo, 2000.

KIENTZ, Albert. **Comunicação de Massa**: Análise de conteúdo. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Editora Eldorado, 1973.

KRIPPENDORF, Klaus. **Metodologia de análisis de contenido**. Barcelona: Paidós, 1990.

KROEMER, K.H.E. GRANDJEAN, E. **Manual de Ergonomia**: Adaptando o Trabalho ao Homem. 5. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2008.

LIMA, M. E. A. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In M. da G. Jacques & W. Codo (Eds.), **Saúde mental e trabalho: Leituras** (pp. 50-81). Petrópolis, RJ: Vozes. 2002.

LORENZ, K.M. Índices de avaliação para programas de treinamento de recursos humanos. **Tecnologia Educacional**, pp.15-21. 2003.

MAXIMINIANO, Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MONTOMOLLIN, Maurice de; DARSES, Françoise. **A Ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

MURREL, K. F. H. **Ergonomics, man in his working environment**. London: Chapman & Hall. 1969.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo. v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 13 nov. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. T.A. Queiroz e Edusp, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 2000.

SAMPAIO, J. J. C., & Messias, E. L. M. A epidemiologia em saúde mental e trabalho. In M. da G. Jacques & W. Codo (Eds.), **Saúde mental e trabalho: Leituras** (pp. 143-171). Petrópolis, RJ: Vozes. 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Miranda. **Qualidade de vida no trabalho**: fundamentos e abordagens. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da et al. **Ergonomia Cognitiva em Ambientes Virtuais de Aprendizagem**: Uma Análise da Interface Humano – Computador (IHC) do Sistema Polvo. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 28., Rio de Janeiro, 2008. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_069\\_490\\_11885.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_069_490_11885.pdf)>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Steven. **Administração da Produção**. Atlas. São Paulo. 2002.

TAVARES, M. A clínica na confluência da história pessoal e profissional. In W. Codo (Ed.), *O trabalho enlouquece? – Um encontro entre a clínica e o trabalho* (pp. 53-103). Petrópolis, RJ: Vozes. 2004.

TOLEDO, Flávio e MILLONE, Benedito. **Dicionário de RH de Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: ABRH, 1983.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O exercício de sua atividade é útil para a sociedade.
2. A convivência em seu ambiente de trabalho é agradável.
3. O seu ambiente de trabalho produz aprendizado.
4. A comunicação com os colegas é satisfatória.
5. O ambiente físico é adequado.
6. A estrutura de trabalho é satisfatória (mobiliário, equipamentos, recursos materiais).
7. O horário flexível na jornada de trabalho é importante para você.
8. Em seu tempo livre, você realiza alguma atividade.
9. O seu trabalho é relevante para a comunidade.
10. Qual é sua opinião sobre o Provimento dos Cargos de Chefia.
11. A imagem negativa da CLDF interfere em sua vida laboral e pessoal.
12. Em sua opinião, existe o reconhecimento da sociedade com respeito às atividades desenvolvidas por você e pela Câmara Legislativa.
13. Em sua unidade, as tarefas são distribuídas de forma equitativa.
14. Existe excesso de trabalho.