

# A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO CONTEXTO DO DEPEN/MJSP: COMO AVALIAM OS TRABALHADORES?

MÁRIO CÉSAR FERREIRA<sup>1</sup>

LETÍCIA ALVES SANTOS<sup>2</sup>

## Resumo

No âmbito corporativo, a organização do trabalho assume importância central na operacionalização do modelo de gestão. Evidenciar o que pensam os trabalhadores sobre a organização do trabalho é, portanto, fundamental para a compreensão de seus efeitos positivos ou negativos na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nesse sentido, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados da avaliação acerca da organização do trabalho no contexto do DEPEN/MJSP. Para coleta de dados utilizou-se as questões fechadas do fator “Organização do Trabalho” do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). Para interpretação dos resultados utilizou-se a cartografia psicométrica (escala Likert), cujo resultado evidencia coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho relacionada com sobrecarga de trabalho, cobrança, pressão, pausa. Os resultados fornecem indicadores essenciais tanto para a formulação de política e programa de QVT para o órgão quanto para à reconcepção do modelo de gestão e das práticas gerenciais.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Organização do trabalho. Gestão.

## Abstract

*At the corporate level, the organization of work assumes central importance in the operationalization of the management model. Evidencing what workers think about the organization of work is, therefore, essential for understanding its positive or negative effects on the Quality of Life at Working (QWL). In this sense, the objective of this article is to present the results of the evaluation about the organization of work in the context of DEPEN/MJSP. For data collection, closed questions of the “Work Organization” factor of the Quality of Working Life Assessment Inventory (IA\_QVT) were used. Psychometric cartography (Likert scale) was used to interpret the results, the result of which shows the coexistence of malaise and well-being at work related to work overload, demand, pressure, pause. The results provide essential indicators for the formulation of QWL policy and program for the agency regarding the redesign of the management model and management practices.*

**Keywords:** *Quality of Life at Working. Work organization. Management.*

- 1 Professor Titular no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Estágio pós-doutoral em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), Université Paris, Sorbonne, França. Doutorado em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Études – EPHE, França. Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das organizações, Universidade de Brasília (UnB). E-mail mcesar@unb.br
- 2 Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília (UnB). Pesquisadora colaboradora pleno no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO), Instituto de Psicologia da Universidade Brasília. E-mail leticia.qvt@gmail.com



## 1. INTRODUÇÃO

O modo de funcionamento das organizações se assenta e assume visibilidade por meio dos modelos de gestão organizacional que estas adotam e praticam. Tais modelos combinam a um só tempo maior ou menor grau de formalização nas empresas e órgãos públicos. Por vezes, eles têm apenas tradição informal que se opera com base nas verbalizações de gestores e trabalhadores do tipo “Aqui na empresa a gente faz sempre assim...”. Tal variação está associada com o tipo e porte das organizações em questão. A organização do trabalho (ex. regras, tarefas, controle) existentes nas organizações, por sua vez, se constitui na face visível e invisível dos modelos de gestão. Ela é o motor que coloca em marcha a “máquina” corporativa. Conhecer, portanto, como os trabalhadores a percebem é incontornável para se avaliar as vivências ou não de Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 2002) e os riscos que lhe são inerentes.

Dados sobre estresse no contexto de trabalho, produzidos pela Organização Internacional do Trabalho – OIT (2016), revelam a relação com indicadores negativos tais como: sobrecarga de trabalho; pressão temporal; assédio moral no trabalho; discriminação; desequilíbrio entre trabalho, vida social e familiar; desvalorização no trabalho, despreparo gerencial. Tais indicadores mostram fatores claramente associados com a organização do trabalho (ex. pressão, sobrecarga). Segundo ainda a OIT (2016), eles estão na origem das vivências entre os trabalhadores de: esgotamento físico e mental; transtornos mentais; doenças cardiovasculares; Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT); abuso do álcool; tabagismo; dieta pouco saudável; perda da qualidade do sono; aumento de acidentes. Estes impactos guardam convergência com outros resultados apontados também em relatório da OIT (2013) sobre a prevenção de doenças relacionadas com o trabalho no qual a organização do trabalho se faz presente.

As abordagens teóricas clássicas da administração conformadoras de perfis da organização do trabalho no mundo corporativo, especialmente suas características, contribuições e limitações, no que concerne à organização do trabalho no setor saúde, com ênfase no campo da enfermagem, são analisadas por Matos e Pires (2006). Segundo as autoras, a abordagem taylorista-fordista de gestão permanece atual e fortemente presente nas organizações e se constitui em forte obstáculo para a gestão na área de saúde e o alcan-



ce de trabalhos de mais qualidade. Neste cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho está sob risco permanente.

A questão do lugar e importância da organização do trabalho e, sobretudo, de seus impactos sobre no desempenho dos trabalhadores, na saúde e na segurança no trabalho estão presentes em diversas ocupações profissionais. Servem de exemplo os casos de professores, servidores públicos e profissionais de saúde.

Os principais condicionantes ergonômicos impostos aos professores da rede pública de ensino no que se refere à organização do trabalho são discutidos por Losekan e Pereira (2022). Posto que a duração normal da jornada de trabalho é insuficiente para realizar o trabalho prescrito, os professores realizam diversas atividades extraclasse invadindo, neste caso, a vida fora do emprego. Isto termina por produzir impactos que combinam a um só tempo a falta de autonomia, a variedade de atividades com a vivência de estresse e o sentimento de intensificação do trabalho.

O processo de reconcepção dos modelos de gestão no território do setor público, por meio da inovação, deve ser indissociável das percepções dos servidores públicos. O ponto de vista destes, quanto aos fatores estruturantes da organização do trabalho, é crucial para o sucesso de inovação gerencial bem-sucedida (SALDANHA; CRUZ, 2022). A tradição do trabalho prescrito persiste nos órgãos públicos, contrastando com as expectativas de maior autonomia e flexibilidade dos trabalhadores. As ações estratégicas de gestão de pessoas no setor público se revelam indissociáveis de ajustes na organização do trabalho e inseparáveis de questões como: equipes interdisciplinares; práticas em redes de cooperação; emergência de autonomia; flexibilidade e teletrabalho; mobilidade organizacional; suporte organizacional.

Ao analisarem os riscos psicossociais relacionados à organização do trabalho de enfermagem em onze unidades ambulatoriais de hospitais universitários, Santos *et al.* (2022) mostram que a organização do trabalho ambulatorial (ex. prazos para realização de tarefas; ritmo de trabalho; recursos disponibilizados; divisão social do trabalho; flexibilidade das normas; participação nas decisões; variabilidade de tarefas) aparece associada com risco psicossocial médio entre os profissionais participantes do estudo (n=388), indicando a necessidade de intervenções gerenciais a curto e médio prazos. Concluem que a organização do trabalho ambulatorial de enfermagem se assemelha a outros contextos laborais.



A adoção de quadro conceitual se apresenta como imperativo no campo da QVT. No escopo da abordagem de QVT deste dossiê da RBEP, a noção de organização do trabalho que serve de referência conceitual para interpretar/analisar o diagnóstico realizado no DEPEN/MJSP é a seguinte (FERREIRA, 2017):

"Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho. "p. 206.

Tal escopo conceitual é parte integrante dos elementos estruturantes da organização do trabalho tais como: a missão, os objetivos e as metas organizacionais (qualidade e quantidade); o trabalho prescrito (planejamento, tarefas); a natureza e conteúdo das tarefas; as regras formais e informais; procedimentos técnicos; a parametragem temporal (prazos, duração da jornada, turnos, pausas, férias); a flexibilidade; o processo de trabalho (ciclos, etapas, ritmos previstos, tipos de monitoramento); a gestão do trabalho (controles, supervisão, fiscalização, disciplina); o padrão de conduta (conhecimento, atitudes, habilidades previstas); a higiene/salubridade nos ambientes; e os trajes/vestimentas.

Os resultados empíricos do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, oriundos da aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), fornecem visibilidade às representações individuais/coletivas dos trabalhadores em relação à organização do trabalho vivenciada pelos trabalhadores no DEPEN.

## 2. RESULTADOS

Responderam aos itens que compõem o fator “Organização do Trabalho” do IA\_QVT 853 participantes. Com base na cartografia psicométrica, utilizada (Figura 1) na abordagem “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)” para interpretar os resultados, a média obtida no fator organização do trabalho foi 5,60 (Desvio Padrão 2,30; Coeficiente de Variação 41,07%), conforme apresentado na Figura 2. Na análise inferencial dos dados, constatou-se a relação positiva entre o fator “organização do trabalho” e o afastamento do trabalho dos participantes por motivo de saúde pessoal ( $p=0,05$ ).

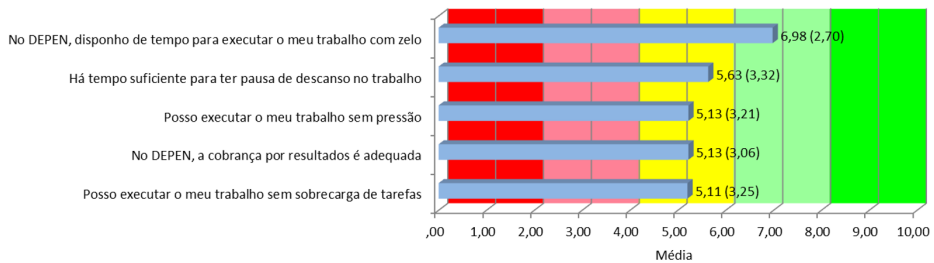


Figura 1. Cartografia Psicométrica na Interpretação de Resultados do IA\_QVT

-- -- 0-0,9	-- -- 1-1,9	-- 2-2,9	- 3-3,9	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+ 6-6,9	++ 7-7,9	+++ 8-8,9	++++ 9-10
Contexto Péssimo		Contexto Ruim		QVT Mediana Zona de Transição		Contexto Bom		Contexto Ótimo	
QVT Insatisfatória				QVT Satisfatória					
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.  Risco de Adoecimento				Resultado mediano. Indicador de "situação-limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Estado de alerta		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.  Promoção de Saúde			

Fonte: FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 3a. Edição, 2017, p. 208.

Figura 2. Como os Respondentes Avaliam a Organização do Trabalho no DEPEN/MJSP: (N=853)



Fonte: FERREIRA, *et al.* *Diagnóstico, Política e Programas de QVT no DEPEN/MJSP. Relatório Executivo - ErgoPublic, UnB, Brasília, DF, 2022.*

### 3. DISCUSSÃO

Os resultados mostram, globalmente, que a organização do trabalho se situa na cartografia psicométrica em zona mediana/transição (Média = 5,60), evidenciando indicador de situação-limite e a coabitação entre vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. Eles acendem a “luz amarela” da atenção necessária sobre o cenário institucional de QVT no contexto organizacional investigado. Entretanto, os indicadores de dispersão das respostas aos itens que compõem o fator são reveladores de certo dissenso entre os participantes. Há pessoas percebendo, claramente, a organização do trabalho como QVT insatisfatória, resultado negativo e apontando para risco de adoecimento. Mas, há também respondentes que situam a organização do trabalho na zona de QVT satisfatória, resultado positivo e indicando promoção de saúde. Uma coabitação que mostra a importância da organização do trabalho para a efetiva promoção da QVT no contexto do DEPEN/MJSP.



Cabe salientar que, globalmente, este resultado sobre a organização do trabalho é aderente com outros resultados provenientes da aplicação da abordagem EAA\_QVT (FERREIRA, 2017) no contexto do setor público brasileiro (BRANQUINHO, 2010; BRUSIQUESE *et. al.*, 2017; PACHECO; FERREIRA, 2020). De fato, o fator “organização do trabalho” tem se caracterizado um componente crítico nos órgãos do setor público investigados a partir do enfoque desta abordagem.

Questões como tempo para usufruir de pausas na execução das tarefas, executar do trabalho sem pressão e fazer o trabalho sem sentimento de sobrecarga e cobrança/pressão exageradas são aspectos constituintes e estruturantes das vivências de QVT que nascem do modo como a organização do trabalho se apresenta nas situações cotidianas das ocupações profissionais.

Nesse sentido, indicadores negativos (sobrecarga, cobrança, pressão) tem estado muito presentes no mundo do trabalho, impactando no desempenho, na saúde e segurança no trabalho. Diversos estudos (FERNANDES; FERREIRA, 2015; OLIVEIRA, *et al.*, 2019; PINA; STOTZ, 2011; MAGALHAES *et al.*, 2022) evidenciam os efeitos nocivos sobre os trabalhadores e equipes: insatisfação, sentimento de cansaço físico e mental, conflitos interpessoais, desvios de função, perda das especificidades da profissão, desgaste/fadiga no trabalho, síndrome de burnout entre outros.

Tal cenário de efeitos críticos sobre o bem-estar no trabalho, a saúde e a segurança no trabalho parece manter coerência também com o resultado obtido na pesquisa no caso do DEPEN/MJSP sobre os afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal.

#### 4. CONCLUSÃO

Os perfis gerenciais que operacionalizam os modelos de gestão organizacional nos contextos corporativos se apoiam fundamentalmente no desenho da organização do trabalho. Eles são os que põem em marcha regras, normas, rotinas, tarefas... que servem para colocar em funcionamento as organizações públicas e privadas. Conforme já salientado, a organização do trabalho possui uma face visível e outra invisível nas situações de trabalho. Os resultados obtidos com a aplicação do IA\_QVT tornam objetivas e visíveis as representações dos trabalhadores sobre a organização existente no DEPEN/MJSP. Eles mostram, globalmente, que a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto institucional está em risco.



O DEPEN/MJSP não é, todavia, caso isolado no contexto das organizações hodiernas no que concerne aos riscos relativos ao perfil da organização do trabalho, que nasce dos modelos de gestão corporativa. Tais riscos e/ou impactos se manifestam com recorrência no mundo do trabalho contemporâneo (OIT, 2013; OIT, 2016) e, frequentemente, de modo associados com outros fatores negativos (ex. assédio moral no trabalho) presentes nas organizações ( LOSEKAN, FRANZ, PEREIRA; BOLZAN, 2022).

O aprimoramento da organização do trabalho na perspectiva da melhoria da avaliação por parte dos trabalhadores colocando a média global na zona de bem-estar dominante e da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho não deve ser uma medida gerencial tópica, pontual e isolada de outros fatores que estruturam a organização do trabalho na instituição.

É importante que as medidas de ajuste sejam compatíveis também com a missão, os objetivos e as metas organizacionais (qualidade e quantidade); o trabalho prescrito (planejamento, tarefas); a natureza e conteúdo das tarefas; as regras formais e informais; procedimentos técnicos; a parametragem temporal (prazos, duração da jornada, turnos, pausas, férias); a flexibilidade; o processo de trabalho (ciclos, etapas, ritmos previstos, tipos de monitoramento); a gestão do trabalho (controles, supervisão, fiscalização, disciplina); o padrão de conduta (conhecimento, atitudes, habilidades previstas); a higiene/salubridade nos ambientes; e os trajas/vestimentas.

A reconcepção da organização do trabalho em face dos resultados obtidos no diagnóstico de QVT é tarefa estratégica e incontornável para a promoção sustentável de Qualidade de Vida no Trabalho no DEPEN/MJSP. O redimensionamento de pessoal e de tarefas combinado com a adoção adequada de pausas de descanso deve impactar positivamente na saúde dos trabalhadores, nas vivências de bem-estar no trabalho e na efetividade da missão organizacional.

Embora o controle e a ocorrência de pressão devido as intercorrências imprevisíveis sejam inerentes à gestão do trabalho, certamente no caso do DEPEN/MJSP, o fator crítico reside no modo como esses procedimentos de gestão do trabalho, de fato, estão ocorrendo. Isto pode ser um indicador da necessidade de capacitação gerencial em certos setores ou unidades administrativas do órgão. O desenvolvimento de competências dos stakeholders neste contexto é tarefa prioritária para a adequação ergonômica da organi-



zação do trabalho. Isto contribuirá para prevenir as vivências de pressão no trabalho, de cobrança exorbitante e de sobrecarga de trabalho.

Por fim, cabe assinalar que o enfrentamento propositivo e assertivo de melhorias no campo da organização do trabalho implica em ter como referência primeira a escuta e a participação efetiva dos principais interessados: os trabalhadores do DEPEN/MJSP. A gestão participativa e humanizada deve instaurar condições mais favoráveis para a promoção sustentável da Qualidade de Vida no Trabalho no órgão. Isto, certamente, contribuirá para a existência de um ambiente de trabalho mais saudável, a emulação de práticas de reconhecimento associadas com a valorização profissional e o fomento da harmonia entre a execução das tarefas, a excelência dos serviços prestados à sociedade e as relações socioprofissionais de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BRANQUINHO, N. G. S. **Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unai/ MG**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília (UnB). Brasília. Brasília, Distrito Federal, 2010.
- BRUSIQUESE, R. G.; FERREIRA, M. C.; PACHECO, V. A. Percepção de QVT em agência reguladora de serviços. **Revista Trabalho (En)Cena**, 2(2), 70-82, 2017.
- FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP (Online)**, 26, 2015. 296-306.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 3ª. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.
- LOSEKAN, I., FRANZ, L. A. S., PEREIRA, A. S., BOLZAN, L. M. Condicionantes ergonômicos na organização do trabalho docente: uma revisão sistemática da literatura. **Exacta**. 20(3), 2022 747-762. DOI: 10.5585/exactaep.2021.18252.
- MAGALHÃES, T. A. D. *et al.* Prevalência e fatores associados à síndrome de burnout entre docentes da rede pública de ensino: estudo de base po-





pulacional. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 46, n. 11, 2021.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, 15, n. 3, Julho-Setembro 2006. 508-514.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. **Prevención de las enfermedades profesionales**. OIT. Ginebra. 2013.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. **Estrés en el trabajo: un recto colectivo**. OIT. Ginebra. 2016.

OLIVEIRA, J. F. D. *et al.* Satisfação profissional e sobrecarga de trabalho de enfermeiros da área de saúde mental. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 24, n. 7, Julho 2019. 2593-2599.

PACHECO, V. A.; FERREIRA, M. C. Well-being and Ill-being at Work: Employee's Representations in a Brazilian Public Company. **Psicologia: Teoria e Pesquisa [Online]**, 36, 2020.

PINA, J. A.; STOTZ, E. N. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 36, n. 123, Junho 2011. 162-176.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. D. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania - CGPC**, 27, n. 86, Janeiro-Abril 2022. 1-17.

SANTOS, K. M. D. *et al.* Psychosocial risks related to the organization of outpatient nursing work. **Texto & Contexto - Enfermagem [Online]**, 31, 2022.

