

AS PRÁTICAS DE GESTÃO NO DEPEN/MJSP

LETÍCIA ALVES SANTOS¹
MÁRIO CÉSAR FERREIRA²

Resumo

A promoção efetiva da Qualidade de Vida no Trabalho é indissociável dos modelos de gestão do trabalho adotados nas organizações. Objetivo deste artigo é apresentar a avaliação dos trabalhadores sobre as práticas de gestão existentes no contexto organizacional do DEPEN/MJSP. Para coleta de dados utilizaram-se as questões fechadas do fator “Práticas de Gestão” do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Os resultados mostram que os respondentes do diagnóstico situam esse fator na zona de alerta da cartografia psicométrica de QVT, indicando situação-limite e evidenciando a coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Os achados apontam para a necessidade de aprimoramento do modelo gestão de Qualidade de Vida no Trabalho do órgão.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Práticas de Gestão. Bem-estar no Trabalho.

Abstract

The effective promotion of Quality of Life at Work is inseparable from the work management models adopted in organizations. The purpose of this article is to present the workers' assessment of existing management practices in the organizational context of DEPEN/MJSP. For data collection, closed questions of the factor "Management Practices" of the Quality of Work Life Assessment Inventory (IA_QVT) were used. The results show that the respondents of the diagnosis place this factor in the alert zone of the psychometric cartography of QWL, indicating a limit situation and evidencing the coexistence of malaise and well-being at work. The findings point to the need to improve the organization's Quality of Life at Work management model.

Keywords: Quality of Work Life. Management Practices. Well-being at Work.

1 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

2 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 1, Sorbonne, França. Doutorado em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Études – EPHE, França. Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail mcesar@unb.br



1. INTRODUÇÃO

As práticas de gestão pressupõem a competência de desenvolver relações que deveriam ser aprimoradas no contexto organizacional em prol do alcance dos objetivos organizacionais no trabalho sem perder de vista a criatividade, a motivação e o bem-estar no trabalho. No entanto, é comum a constatação de que decisões e ações gerenciais têm sido rotineiramente fundamentadas em uma concepção “a-relacional” da gestão e empregadas na tentativa de avaliar e controlar pessoas e processos (DAVEL; VERGARA, 2005). Nesse sentido, na maioria das situações, as tarefas têm sido realizadas em contextos nos quais os indivíduos, o trabalho e a organização são concebidos como um conjunto reificado de componentes.

Na visão reificada, há uma tendência em tratar os trabalhadores como “coisas”, “peça de uma engrenagem” para o alcance da missão e/ou das metas. O trabalho é compreendido como a única maneira de gerar riquezas por “mais-valia”, evidenciando o pragmatismo instrumentalista em que o pensar, o fazer e o sentir dos trabalhadores encontram limites, marcados principalmente pela valorização apenas da produtividade sem consideração do custo físico, afetivo e cognitivo a ela atrelada. As organizações são vistas de modo utilitário, como unidades de produção, cujo foco está somente no alcance de suas missões e com isso, acabam reforçando em suas formas de funcionamento o recrudescimento da competitividade, do individualismo, da alienação sócio-histórica do modo de produção capitalista (FERREIRA, 2017).

Diante dessas contradições predominantes no mundo do trabalho, o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN/MJSP) adotou o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho contra-hegemônico. Este modelo compreende os indivíduos como seres humanos, o trabalho como as atividades e tarefas, e a organização como o contexto, situação em que ocorrem as interações entre os indivíduos que constroem esse ambiente e ao mesmo tempo também são modelados por ele, tendo como propósito compreender o trabalho e para transformá-lo (GUÉRIN *et al.*, 2001). Nessa perspectiva, as práticas de gestão são definidas como as representações dos trabalhadores sobre o modo de gestão existente no contexto organizacional, como respeito à hierarquia, participação nas decisões e controle e supervisão, por exemplo (FERREIRA, 2017). São elas que moderam tanto as variáveis do nível organizacional (ex. contexto de trabalho: condições de trabalho, organização

do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional) quanto as do nível individual (ex. sentimento sobre o trabalho: desgastes, afeto positivo, afeto negativo).

O presente artigo, portanto, tem como objetivo apresentar a avaliação dos trabalhadores DEPEN/MJSP sobre as práticas de gestão. Acredita-se que os resultados apresentados poderão contribuir para intervenções efetivas que considerem a tríade indivíduo-trabalho-organização, uma vez que esta faz parte de um todo indissociável.

2. RESULTADOS

A etapa de diagnóstico de QVT, da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) (FERREIRA, 2017), realizada no DEPEN/MJSP em 2022 revelou que as práticas de gestão se encontram na zona de alerta, onde conforme a cartografia psicométrica utilizada na abordagem EAA_QVT (Figura 1) coexistem tanto as representações de bem-estar quanto as de mal-estar no trabalho [Média = 5,37; Desvio Padrão (DP) = 2,13]. Em relação à participação no diagnóstico de QVT, 848 participantes responderam o conjunto de itens que compõem esse fator.

Figura 1. Cartografia Psicométrica para interpretação dos resultados do IA_QVT

---	--	--	-	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			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			

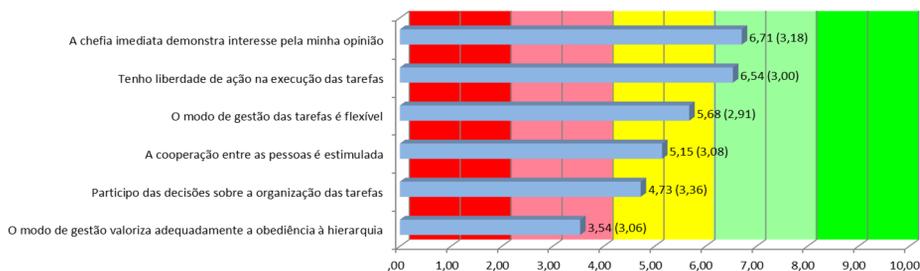
Fonte: FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 3a. Edição, 2017, p. 208.

Os itens mais bem avaliados pelos respondentes estão relacionadas ao interesse das chefias imediatas pelas opiniões dos trabalhadores (Média = 6,71; DP = 3,18) e à liberdade de ação na execução das tarefas (Média = 6,54; DP = 3,00). Por outro lado, três itens estão na zona de alerta “O modo de gestão das tarefas é flexível”, “A cooperação entre as pessoas é estimulada” e “Participo das decisões sobre a organização das tarefas”; e um item “O modo de gestão valoriza adequadamente a obediência à hierarquia” obteve



a avaliação mais crítica no DEPEN/MJSP (Média = 3,54; DP = 3,06). A Figura 2, a seguir, apresenta em detalhe esses resultados.

Figura 2. Avaliação dos respondentes sobre as práticas de gestão no DEPEN/MJSP



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

Sobre os resultados inferenciais, constatou-se que há diferenças significativas quanto à avaliação das práticas de gestão entre cargos, lotações e tempo de trabalho no órgão. Esses achados reforçam a inferência de que a heterogeneidade de avaliações está associada às realidades específicas de cada local de trabalho e suas respectivas atividades.

3. DISCUSSÃO

A nota global atribuída pelos trabalhadores do DEPEN/MJSP às práticas de gestão requer atenção, para que não avance para a zona de mal-estar dominante, visto que se encontra na “zona de alerta”. Nesse sentido, é importante que os modos de gestão estejam alinhados ao que o contexto real de trabalho demanda, para assim resultar em maior coerência entre o que é prescrito pelas práticas de gestão e a realidade da realização das tarefas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

De modo específico, destaca-se a avaliação apresentada pelos respondentes sobre o modo de gestão das tarefas, a cooperação e a participação nas decisões sobre a organização das tarefas por também estarem na zona de alerta. Esses resultados dão pistas de que as práticas de gestão no DEPEN/MJSP precisam ser mais participativas. Além desses aspectos, uma atenção especial deve ser dada ao quesito “valorização da obediência à hierarquia”, uma vez que recebeu a pior avaliação dos respondentes. Este resultado é aderente com outros resultados provenientes da aplicação da EAA_QVT em organizações públicas brasileiras (FERREIRA; SANTOS, 2021)



Esses resultados pontuais sugerem, por exemplo, que a obediência à hierarquia é vista como exagerada no órgão. Nesse sentido, é importante destacar que apesar do respeito à hierarquia ser necessário dentro dos limites adequados para o funcionamento organizacional, quando esses limites são ultrapassados favorecem condições que podem subsidiar práticas de assédio moral e/ou organizacional e de modo geral, o mal-estar no trabalho, visto que as habilidades, a criatividade e a dedicação ao trabalho podem ser bloqueadas pelas situações desqualificantes da submissão exacerbada à chefia e da falta de autonomia, situações essas que aumentam a exposição aos riscos de adoecimento no trabalho (SCHLINDWEIN, 2013).

4. CONCLUSÃO

As práticas de gestão são um dos fatores estruturadores de QVT, que estão na origem das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. Esse fator contempla um conjunto de quesitos que ocupam uma função moderadora dos desgastes advindos do trabalho e dos afetos positivos e negativos. Por essa razão, é fundamental que os indicadores revelados neste diagnóstico sejam considerados na política e no programa de QVT do órgão.

A avaliação aqui apresentada traz um alerta para que aspectos relacionados à flexibilidade no modo de gestão das tarefas, ao estímulo à cooperação, à participação sobre decisões acerca da organização do fazer dos trabalhadores e à obediência hierárquica sejam revistos pelos gestores e pela organização como um todo para que no contexto de trabalho atos negativos e impositivos por parte das chefias ou colegas não acarretem em um desequilíbrio típico das relações de poder e assim comprometam a QVT e consequentemente a saúde dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

DAVEL, E. P. B.; VERGARA, S. C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 45, 2005. 10-13.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 3ª. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre



- problemas e práticas gerenciais. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, 25, n. 3, 2009. 319-327.
- FERREIRA, R. R.; SANTOS, L. A. As Práticas de Gestão no MPT. *In*: FERREIRA, M. C. *et al.* (Orgs.). **Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Experiência Comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 e 2018)**. Curitiba: Brazil Publishing, v. 1, 2019. p. 75-79.
- FERREIRA, R. R.; SANTOS, L. A. Práticas de gestão no CNPq. *In*: FERREIRA, M. C. *et al.* (Orgs.). **Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Experiência Comparada 2010, 2015, 2019**. 1ª. ed. Brasília: LPA Edições, v. 1, 2021. p. 131-138.
- GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- SCHLINDWEIN, V. L. D. C. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, 25, n. 2, 2013. 430-439.

