

AS PRINCIPAIS FONTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO NO DEPEN/MJSP

TATIANE PASCHOAL¹
MÁRIO CÉSAR FERREIRA²

Resumo

O bem-estar no trabalho consiste em um fator estruturante das representações de qualidade de vida no trabalho (QVT) no contexto organizacional e costuma ser tratado como um componente dos modelos teóricos ou como um indicador de efetividade de programas de QVT. O presente artigo discute as fontes de bem-estar no trabalho sob a ótica dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional. Os resultados revelaram quatro núcleos temáticos estruturadores do discurso: ter convivência harmoniosa com colegas, desfrutar a vida fora do trabalho, sentir-se útil à sociedade e vivenciar reconhecimento do trabalho executado. Os resultados indicam caminhos para práticas organizacionais e gerenciais capazes de promover o bem-estar e criar, portanto, um modelo sustentável de gestão de pessoas e de QVT.

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

Abstract

Work well-being is a structuring factor of quality of work life (QWL) in the organizational context. It is usually addressed as a theoretical model's component or an effectiveness indicator of QWL programs. This article discusses the main sources of work well-being according to National Penitentiary Department servants'. The results revealed four central themes that structure the discourse: harmonious interaction with colleagues, enjoying life outside of work, feeling useful to society and feeling recognized. Results indicate the path to developing organizational and management practices to improve and sustain well-being, creating a sustainable QWL and personnel management model.

keywords: *Well-being. Quality of Work Life. Fulfillment at work.*

-
- 1 Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (2008). Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes (GP2C) e do Grupo de Pesquisa em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). E-mail tatipas@yahoo.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

Qualidade de vida no trabalho (QVT) e bem-estar no trabalho são termos geralmente associados e correlatos na literatura gerencial e científica (FERREIRA; SANTOS; PASCHOAL, 2022). O bem-estar costuma ser tratado tanto como um componente dos modelos teóricos como um indicador de efetividade de programas de QVT. Considerando a complexidade característica dos contextos de trabalho, em que interação variáveis da organização, da atividade e da pessoa para a ocorrência de resultados e comportamentos em diferentes níveis, estudar as peculiaridades de cada gênero profissional e seus coletivos faz-se essencial para o desenvolvimento de políticas e programas sustentáveis, que compreendam a delicada relação entre produtividade e bem-estar (FERREIRA; FALCÃO, 2020; PASCHOAL *et al.*, 2022).

Estudos diversos têm sido conduzidos, por exemplo, com policiais penais e técnicos que trabalham em presídios. Os achados revelam que esses profissionais estão particularmente sujeitos a desordens de saúde mental, dada a complexidade dos contextos em que atuam e das atividades que exercem (BIERIE, 2012; JOHNSTON; RICCIARDELLI; MCKENDY, 2022; RICCIARDELLI *et al.*, 2020). Aspectos como relações entre superiores e subordinados, planos de horários e ambiente físico são elementos especialmente sensíveis quando se trata do contexto prisional.

Segundo Johnston *et al.* (2022), há muitas barreiras individuais, sociais e organizacionais para a promoção da saúde mental e seus respectivos programas no contexto penal. Conhecer as fontes do bem-estar dessa população, com o devido cuidado em relação às particularidades culturais e organizacionais, é um passo fundamental para efetivas intervenções de nível amplo e consistente. No diagnóstico de QVT desenvolvido no DEPEN/MJSP, bem-estar no trabalho é entendido como emoções e humores positivos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de QVT (FERREIRA, 2017).

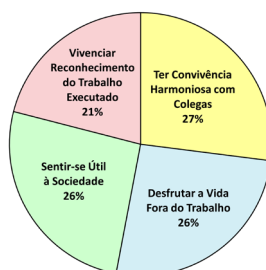


No enfoque teórico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), bem-estar no trabalho é um fenômeno de natureza primordialmente individual e caracteriza-se como um fator de saúde nos ambientes de trabalho, consistindo em fator estruturante das representações de QVT no contexto organizacional. Entende-se que as vivências e a gestão do bem-estar no trabalho dependem de fatores individuais, organizacionais e situacionais, que interagem constantemente. Falar de bem-estar é falar essencialmente de vivências positivas, caracterizadas por prazer, satisfação e de busca de realização e expressão pessoal por meio das atividades profissionais (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Deve-se salientar que bem-estar e mal-estar não são vivências excludentes. Ao contrário, manifestam-se concomitantemente nas organizações. Programas de QVT devem buscar prevenir e mitigar fatores de risco psicossocial, que levam ao mal-estar no trabalho, e intensificar as fontes de bem-estar, que promovem as experiências positivas e de realização pessoal e profissional no trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). O diagnóstico de QVT no DEPEN/MJSP investigou cuidadosamente tanto as fontes de bem-estar quanto as fontes de mal-estar no trabalho sob a ótica dos seus servidores. A seguir, são apresentadas as fontes de bem-estar no trabalho.

2. RESULTADOS

Um total de 649 participantes respondeu à questão aberta “Quando penso no meu trabalho, o que me causa mais bem-estar é...”. A Figura 1 apresenta os resultados referentes às principais fontes de bem-estar no trabalho no DEPEN/MSJP. Foram identificados quatro núcleos temáticos estruturadores do discurso. Cabe ressaltar que as frequências relativas indicadas no gráfico não se referem ao número de pessoas que abordaram a categoria, mas o quanto de todo conteúdo produzido corresponde à categoria assinalada.

Figura 1. Fontes de bem-estar no trabalho no DEPEN/MJSP (N = 649)



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



O Quadro 1 detalha as falas representativas dos respondentes quanto aos quatro núcleos temáticos estruturadores dos discursos relativo às fontes de bem-estar no trabalho no DEPEN/MJSP.

QUADRO 1 – FONTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO NO DEPEN/MJSP: NÚCLEOS TEMÁTICOS E FALAS REPRESENTATIVAS NO DIAGNÓSTICO	
NÚCLEOS TEMÁTICOS	FRASES REPRESENTATIVAS DOS NÚCLEOS
“Tem convivência harmoniosa com colegas” (27%)	• A relação que mantenho com os colegas de trabalho do meu setor. Chamamos a unidade administrativa onde trabalho de espaço de cura e utilizamos uma metáfora segundo a qual ao entrar na sala os servidores passam por um portal e deixam o que for ruim do lado de fora .
	• Convivência com os colegas de trabalho harmoniosa .
	• A excelente convivência com os colegas de trabalho do meu setor.
	• A harmonia com os colegas de trabalho ajuda muito no desenvolvimento do trabalho e bem-estar .
“Desfrutar a vida fora do trabalho” (26%)	• Saber que depois de um plantão terei 72 horas de descanso mesmo sabendo que precisaria de mais dias de folga para me recuperar.
	• A possibilidade de trabalhar em regime de plantão e ter disponibilidade de realizar outras atividades nas horas de descanso .
	• Gosto de trabalhar no regime de plantão consigo ter um bom tempo para a família fonte do meu existir.
	• É a folga de três dias e a possibilidade de realizar permuta com os colegas o que permite eu me afastar do trabalho por um período maior e poder viajar ou descansar .
“Se sentir útil à sociedade” (26%)	• Ter consciência da importância da minha atividade para a sociedade .
	• Saber que estou contribuindo para a segurança da sociedade .
	• Sensação de poder contribuir para segurança pública do país.
	• O prazer de estar prestando serviço para o estado e automaticamente para a sociedade pagadora de impostos .
“Vivenciar reconhecimento do trabalho executado” (21%)	• A liberdade de pesquisar, preparar aulas e definir minhas próprias metas e objetivos. Reconhecer a importância do meu trabalho na formação de futuros profissionais.
	• A satisfação de ver que as pessoas reconhecem o esforço que faço para executar da melhor forma possível .
	• Realizar um trabalho bem feito com a aplicação de meus conhecimentos técnicos e obtenção eventual de reconhecimento pelos colegas e chefias.
	• O alcance de resultados e quando as instâncias superiores validam, concordam e reconhecem os esforços dispendidos para obter os sucessos em cada caso. Também me agradam os elogios direcionados ao meu trabalho e as gestões realizadas dentro da minha equipe.

O núcleo referente à convivência harmoniosa com colegas envolve aspectos como a harmonia das relações, à qualidade positiva da convivência



e ao suporte para o desenvolvimento do trabalho e bem-estar. O núcleo referente a aproveitar a vida fora do trabalho aborda ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, destacando a importância do regime de plantão, que propicia os dias de folga após a jornada e possibilita o descanso e o envolvimento com atividades de lazer e pessoais, além da proximidade com a família. O núcleo sobre sentir-se útil à sociedade engloba a relevância social do trabalho realizado no DEPEN/MJSP, especialmente em relação à segurança pública. Por fim, vivenciar reconhecimento destaca a importância do reconhecimento e do feedback dos superiores e dos colegas quanto ao alcance das metas de trabalho.

3. DISCUSSÃO

Os resultados encontrados no DEPEN/MJSP contém várias semelhanças com outros estudos realizados anteriormente no setor público brasileiro (FERREIRA, 2017; FERREIRA *et al.*, 2021; FERREIRA *et al.*, 2019), especialmente no que diz respeito às fontes associadas a relações socioprofissionais, relevância social do trabalho e reconhecimento.

A literatura sobre estresse no trabalho é consistente em indicar o as relações entre colegas de trabalho como uma variável moderadora do impacto negativo das demandas vivenciadas pelos indivíduos e grupos. A manutenção da cooperação e a harmonia entre colegas diminuem a probabilidade de vivenciar desgaste e estresse nas organizações (NAPPO, 2020; NOWROUZI *et al.*, 2017), consistindo-se em uma espécie de filtro das demandas. No presente diagnóstico, um dos participantes caracterizou as unidades administrativas como um “espaço de cura”, sustentando que esta é uma dimensão central para as vivências de bem-estar no trabalho no DEPEN/MJSP, protegendo ou recuperando a capacidade de enfrentamento do custo humano oriundo das exigências físicas, cognitivas e afetivas inerentes aos contextos de laborais.

Outra fonte de bem-estar que tem sido constatada em pesquisas sobre QVT no setor público diz respeito à relevância social do trabalho e à contribuição que as atividades desenvolvidas geram para o desenvolvimento da sociedade e do país (FERREIRA *et al.*, 2021; FERREIRA *et al.*, 2019). De modo semelhante, no campo do comportamento organizacional, pode-se verificar que quando a organização possui um propósito que serve a interesses mais amplos, na busca de um bem social maior, a motivação intrínseca



dos profissionais tende a ser fortalecida (TUIN *et al.*, 2020). O trabalho realizado no DEPEN/MJSP contribui para a garantia da segurança pública no país e, indiretamente, para o desenvolvimento do país e da qualidade de vida da sociedade. Tal ponto foi compartilhado pelos respondentes como uma importante fonte de bem-estar.

Em relação ao reconhecimento do trabalho executado, este também é um aspecto consistente nas pesquisas de QVT (FERREIRA, 2017). Destacase aqui a questão do reconhecimento por parte do supervisor, sustentado pelo fornecimento de feedback, acompanhamento e reconhecimento público das contribuições individuais e coletivas nas equipes. De acordo com estudo conduzido por Paschoal *et al.* (2010), o suporte para gestão do desempenho e para reconhecimento e crescimento envolvem práticas que têm um impacto positivo direto e forte nas diferentes dimensões do bem-estar.

Além das fontes de bem-estar no trabalho já discutidas, os participantes abordaram a importância de aproveitar a vida fora do trabalho. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem sido considerado um requisito central para a saúde mental e para os mais diversas experiências no contexto organizacional (FRONE, 2003). Para os profissionais do DEPEN/MJSP, este parece ser um aspecto especialmente importante, pois a natureza do trabalho realizado, a diversidade de demandas e as questões relacionadas à própria segurança pessoal (BIERIE, 2012; JOHNSTON *et al.*, 2022; RICCIARDELLI *et al.*, 2020) exigem momentos de desvinculação do trabalho. É nos momentos em família e de descanso que o desgaste é compensado. Nesse sentido, os participantes destacaram a contribuição dos arranjos de plantão adotados no órgão. O esquema de horário do plantão com os intervalos de 72 horas consiste em um aspecto fundamental para a manutenção do bem-estar no trabalho.

Um outro ponto que chama a atenção é que questões diretamente relacionadas à organização do trabalho, muito comum em resultados de pesquisas anteriores em organizações diversas do setor público (FERREIRA, 2017; FERREIRA *et al.*, 2021; FERREIRA *et al.*, 2019), não configuraram núcleos temáticos das representações de bem-estar no trabalho. Os resultados quantitativos indicaram que justamente essa dimensão está na zona de transição entre QVT insatisfatória e satisfatória. Há, portanto, lacunas a serem preenchidas e melhorias a serem implantadas para que a organização



do trabalho, tão central no modelo de QVT, passe a consistir em uma fonte de bem-estar no contexto do DEPEN/MJSP.

4. CONCLUSÃO

Os presente diagnóstico revela tanto aspectos que vão ao encontro de resultados encontrados em outras organizações públicas quanto aspectos mais particulares do DEPEN/MJSP. Ambos indicam caminhos para práticas organizacionais e gerenciais capazes de promover o bem-estar e criar, portanto, um modelo sustentável de gestão de pessoas e de QVT. Por exemplo, nota-se a importância de manter e consolidar as ações gerenciais de acompanhamento, feedback e reconhecimento nos grupos e equipes. Um benchmarking interno, com o levantamento das melhores práticas nesse âmbito, deve ser conduzido e registrado periodicamente, com a divulgação e compartilhamento das informações entre os gestores. Os dados quantitativos sobre a dimensão do contexto denominada de reconhecimento e crescimento sugerem alguma dispersão e variabilidade de respostas, revelando que as percepções não são as mesmas e algumas unidades podem contribuir com suas experiências bem sucedidas.

Dentre as fontes de bem-estar, está a contribuição social do trabalho. Nesse sentido, o desenvolvimento de estratégias de comunicação e divulgação da missão do órgão, do seu papel para o país e da sua efetividade consiste em uma possibilidade de prática do programa de QVT a ser desenvolvido. No presente diagnóstico, também fica clara a importância do balanço entre trabalho e vida pessoal para o bem-estar no trabalho. O Brasil não tem tradição de pesquisa e intervenção em práticas organizacionais e gerenciais para suporte desse fenômeno. Este, portanto, é um desafio atual nas organizações brasileiras. Um aspecto positivo no DEPEN/MJSP é que os arranjos de horário para os servidores que trabalham em regime de plantão ajudam a promover o referido balanço entre as diferentes dimensões da vida. Reconhecendo que trata-se de uma vivência central para o bem-estar no órgão, faz-se necessário o estudo e desenvolvimento de outras práticas organizacionais mais amplas que alcancem todos os profissionais.

Finalmente, recomenda-se que o DEPEN/MJSP estabeleça uma agenda de avaliações periódicas de indicadores de bem-estar no trabalho e QVT, que possam ser comparados aos resultados do presente diagnóstico. Essas informações são cruciais para estabelecer parâmetros quantita-



tivos e qualitativos de aferição do grau de efetividade das ações de QVT implementadas.

REFERÊNCIAS

- BIERIE, D.M. The impact of prison conditions on staff well-being. **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, 56(1), p. 81-95, feb. 2012. DOI: 10.1177/0306624X10388383. Epub 2010 Nov 30. PMID: 21123210.
- FERREIRA, M. C. *et al.* (Org.) **Diagnóstico, política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): experiência comparada no Ministério Público do Trabalho**. 1. ed. Curitiba: Editora Brazil Publishing, 2019. v. 1. 192p.
- FERREIRA, M. C. *et al.* (Org.) **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**. 1. ed. Brasília: LPA Edições, 2021.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2017.
- FERREIRA, M. C.; FALCÃO, J. T. R. Work in the context of COVID-19 pandemic, mental health, and quality of work life: essential guidelines. In: M. Moraes (Ed.). **The impacts of the pandemic on workers and their work relationship**. Porto Alegre: Artmed, 2020, 23-30 p.
- FERREIRA, M. C. ; SANTOS, L. A. ; PASCHOAL, T. Well-being, malaise, and quality of working life management. **Revista de Psicologia: Teoria e Prática (Online)**, v. 24, p. 1-17, 2022.
- FRONE, M. R. Work-family balance. In: Quick J. C., Tetrick L. E., editors. Handbook of Occupational Health Psychology. **American Psychological Association**, Washington, DC, USA, p.143–162, 2003.
- JOHNSTO, M. S.; RICCIARDELLI, R; MCKENDY, L. Improving the Mental Health of Correctional Workers: Perspectives From the Field.



Criminal Justice and Behavior, 49(7), p. 951–970, 2022. DOI: 10.1177/00938548221081468.

NAPPO, N. Job stress and interpersonal relationships cross country evidence from the EU15: a correlation analysis. **BMC Public Health** 20, 2020. DOI:10.1186/s12889-020-09253-9.

NOWROUZI, B.; NGUYEN, C.; CASOLE, J.; NOWROUZI-KIA, B. Occupational stress: a comprehensive review of the top 50 annual and lifetime cited articles. **Workplace Health and Safety**, 65(5), p. 197-209, 2017. DOI: 10.1177/2165079916666300.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M. da; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 20, p. 1-12, 2022. DOI: 10.19094/contextus.2022.71500.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, 7, n,1, 2008. 11-22.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(6), p.1054-1072, 2010.

RICCIARDELLI, R.; CARLETON, R. N; GACEK, J.; GROLL, D. L. Understanding Needs, Breaking Down Barriers: Examining Mental Health Challenges and Well-Being of Correctional Staff in Ontario, Canada. **Front. Psychol.** 11:1036, 2020. DOI 10.3389/fpsyg.2020.01036.

TUIN, L, V; SCHAUFELI, W. B; VAN DEN BROECK, A.; RHENEN, W. V. A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. **Frontiers in Psychology**, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.572343.

