

# Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Setor Público Brasileiro: Questão Atual, Importante e Impostergável



*Dr. Mário César Ferreira*  
Professor Titular UnB

Brasília DF, 28 Março 2019.



1

2/41



2

# Três Principais Razões



# 1 A Produção de Bens de Consumo e Serviços Está em Risco

## Produção em Risco

- ▶ Erros
- ▶ Retrabalho
- ▶ Perda de material
- ▶ Danificação de máquinas
- ▶ Queda de produtividade
- ▶ Perda de qualidade



# 2

## A Saúde e a Segurança dos Trabalhadores Estão em Risco



## Relatório da OIT (2016) 7/41

### “Estresse no Contexto de Trabalho: Um Desafio Coletivo”

- ▶ Sobrecarga de trabalho
- ▶ Pressão temporal
- ▶ Assédio moral no trabalho
- ▶ Discriminação
- ▶ Desequilíbrio entre trabalho, vida social e familiar
- ▶ Desvalorização no trabalho
- ▶ Despreparo gerencial

#### Principais Impactos

- ▶ Esgotamento físico e mental
- ▶ Transtornos mentais
- ▶ Doenças cardiovasculares
- ▶ DORT
- ▶ Abuso do álcool, tabagismo, dieta pouco saudável, perda da qualidade do sono
- ▶ Aumento do N de acidentes



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de  
Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

7

8/41

# 3

## A Satisfação de Clientes (setor privado) e Usuários (setor público) Está em Risco



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de  
Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

8

9/41



## Satisfação em Risco

- ▶ Queixas
- ▶ Reclamações
- ▶ Protestos
- ▶ Fidelização em risco
- ▶ Cidadania em risco

9

10/41

## Interesse Mundial Pela QVT



10



# Como se Caracterizam as Práticas Assistencialista de Qualidade de Vida no Trabalho nas Empresas e Órgãos Públicos



## Menu Variado

Dança de Salão

Administrando a  
Finança Pessoal

Tai-chi-chuan

Doação de Sangue

Coral

Vigilantes do Peso

Massagens Terapêuticas

Yoga

Feira de Artesanato

Reeducação Alimentar



12/27



# Práticas Assistencialistas de QVT



## Atenção!

## Nem Tudo é Ôfuro!

Palestra de reeducação alimentar.

Aprendendo a lidar com as finanças.

### Práticas Assistenciais

Acompanhamento individual e orientações para atividades físicas.

Avaliação nutricional.

Preparação para a aposentadoria/pós-carreira.





**QVT**

15/41

**Abordagem Assistencialista**

**Foco**  
Aumentar a  
Resistência  
Física e Mental  
do Trabalhador

**QVT**

**Abordagem Assistencialista**

**Foco**  
O Indivíduo é a  
Variável de  
Ajuste



16/41

## QVT

### Abordagem Assistencialista

### Efeito Principal

**Desmotivação,  
Adoecimento e  
Aumento de  
Despesas com  
Assistência...**



## QVT

### Abordagem Assistencialista

**É Hegemônica...**

### Natureza

- ✓ **Compensatória** dos  
Desgastes Vivenciados  
Pelos Trabalhadores
- ✓ **Paliativa**, pois não Atua  
nas Causas do Mal-Estar  
no Trabalho



# A Percepção dos Trabalhadores é Requisito Essencial

# 1

## Descompasso da **Abordagem Assistencialista** com a **Ótica dos Trabalhadores**

- 1 - É Fonte de **Prazer**
- 2 - É Tempo **Valioso** de Vida
- 3 - As **Condições de Trabalho** São Adequadas
- 4 - **Relações Socioprofissionais** São Saudáveis
- 5 - Há Oportunidade de **Realização Profissional**
- 6 - Há **Reconhecimento** e **Crescimento Profissional**



O Que é  
Qualidade  
de Vida no  
Trabalho ?

**Resultados de Pesquisa Qualitativa  
com Tratamento do Software Alceste  
(37.105 sujeitos)**

## A Percepção dos Trabalhadores é Requisito Essencial: Caso do MPF

21/48

PGR-00345325/2017

  
MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

PORTARIA PGR/MPF Nº 875, DE 12 SETEMBRO DE 2017.

Institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho e estabelece o Programa Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Ministério Público Federal.

O PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 49, incisos XX e XXII, da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993;

Considerando as propostas do Subcomitê de Gestão de Pessoas e as demais informações contidas no Procedimento de Gestão Administrativa PGR nº 1.00.000.012870/2017-22;

Considerando os resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, realizado no âmbito do Projeto Qualidade de Vida no Trabalho do Ministério Público Federal, obtidos a partir do Inventário de Avaliação de QVT, realizado no período de 27 de março a 28 de abril de 2017, com a participação de 53,22% dos integrantes do MPF, com respostas sobre a qualidade de vida no trabalho e as fontes de bem-estar e mal-estar no contexto do órgão;

Considerando que o Plano de Ação Global sobre a Saúde dos Trabalhadores, aprovado pela Organização Mundial de Saúde, estabelece como objetivos a elaboração e a implementação de instrumentos de políticas e normas para a saúde dos trabalhadores, bem como a proteção e a promoção da saúde no ambiente de trabalho;

Considerando que o Conselho Nacional do Ministério Público, ao recomendar aos órgãos do Ministério Público brasileiro a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas – Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017 –, buscou incentivar o desenvolvimento permanente e pleno de seus integrantes, nas esferas física, mental e espiritual, estimulando o senso de pertencimento à instituição, e orientou no sentido de promover a humanização do ambiente e das relações de trabalho, com o fortalecimento dos princípios da dignidade da pessoa humana, da valorização social do trabalho, da isonomia e da equidade;

Considerando que a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Ministério Público Federal – Portaria PGR/MPF nº 442, de 25 de maio de 2017 – estabelece diretrizes com a intenção de promover a atratividade e a retenção de talentos, o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes, o alinhamento das pessoas com os resultados organizacionais, além de estimular e de valorizar a inovação, a criatividade, o empreendedorismo, a contribuição de forma diferenciada e o pensamento crítico;

Considerando os compromissos firmados pelo Comitê Gestor de Gênero e Raça (CGGR) do Ministério Público Federal com a transversalização da perspectiva de gênero e raça nas políticas e práticas organizacionais e de gestão de pessoas, visando a garantir e promover a não discriminação e a igualdade;

PORTARIA PGR/MPF Nº 875, DE 12 DE SETEMBRO DE 2017. 1/34

RODRIGO JANOT MONTEIRO DE BARROS

Matricado no Sispac nº 46344 em 30/03/2013. PGR/MPF nº 442, de 25 de maio de 2017. Sispac nº 11/2013/117. TÍTULO: Procurador e autoridade estatal. <http://www.cnj.gov.br/sispac/empregados/empregado.php?emp=3277631&matricula=1201682&tp=1&id=1515>



 1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

21

22/41

Disponor  
de uma  
base  
conceitual  
Empiricamente  
Fundamentada

2

 1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

22

23/41

# O Que é Qualidade de Vida no Trabalho ?



## Conceito de QVT

Engloba duas perspectivas interdependentes  
(Ferreira, 2006, 2011, 2012)

### Ótica dos Dirigentes e Gestores

- **Preceito de gestão organizacional:** normas, diretrizes e práticas que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional

### Ótica dos trabalhadores

- **Representações** que estes constroem da organização na qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.



24/41

25/41



## Premissas

- ✦ Processo saúde-doença está intimamente **articulado** ao processo de trabalho
- ✦ Práticas em QVT requerem **pensar** diferente para **agir** diferentemente
- ✦ Produtividade deve ser um **requisito inseparável** do bem-estar
- ✦ Prevenção de agravos à saúde: **produtividade positiva** e bem-estar

**Dirigentes, Gestores e Trabalhadores Têm Função Estratégica**



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

25

26/41

**Diagnóstico Organizacional:  
Disponer de Instrumentos Metodológicos Cientificamente Confiáveis**

# 3



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

26



## Uso do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) na Etapa de Macrodiagnóstico

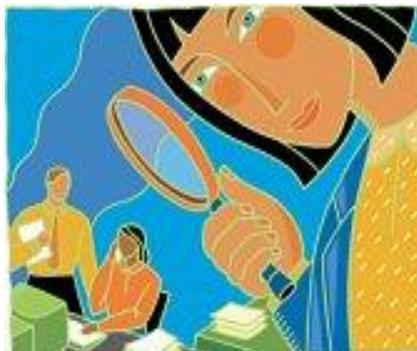
## O Que Avalia a Parte Quantitativa do IA\_QVT?

Constituída por três escalas (oito fatores, 61 itens que permitem avaliar a qualidade existente da QVT no contexto organizacional), e uma questão prospectiva.

### “Escala Nosso Contexto de Trabalho” (N=29)

- Condições de Trabalho
- Organização do Trabalho
- Relações Socioprofissionais
- Reconhecimento e Crescimento Profissional
- Uso da Informática (opcional)

### “Escala Nossas Práticas de Gestão do Trabalho” (N=6)



### Questões Acessórias

#### Prospecção de Intenção

“A minha intenção de sair do emprego no MPDFT é”  
0=Nenhuma a 10=Alta

#### Monitoramento epidemiológico:

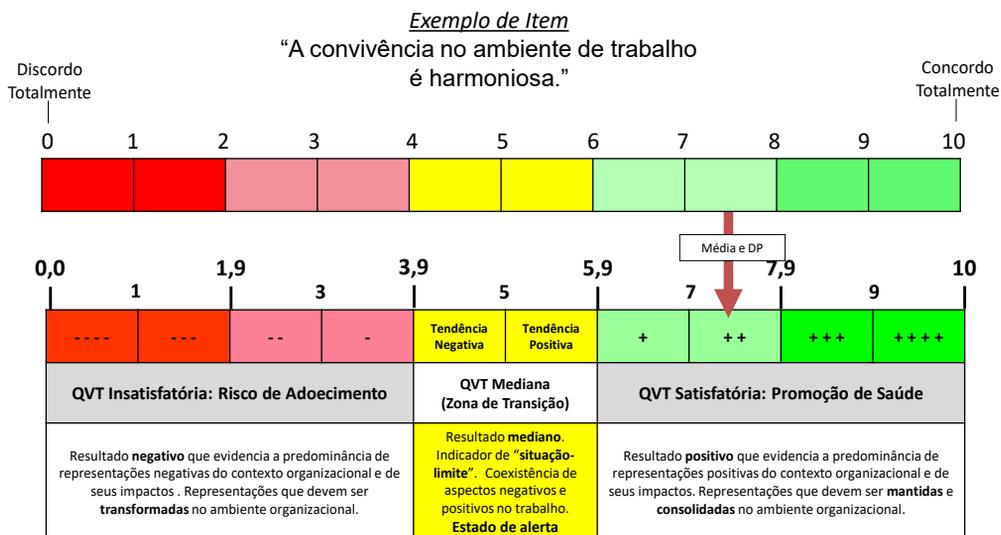
“Nos últimos seis meses, você se afastou do trabalho por motivo de saúde”  
Sim ou Não

### “Escala Como nos Sentimos no Trabalho” (N=26)

- Desgaste Proveniente do Trabalho
- Bem-estar no Trabalho

## Escala de QVT do Tipo Likert: Exemplo e Parâmetros Básicos de Análise

29/41



29

## O Que Avalia a Parte Qualitativa do IA\_QVT?

30/41

Constituída por quatro questões abertas que complementam e refinam os dados quantitativos do Inventário.

### Questão 1

“Na minha opinião, **Qualidade de Vida no Trabalho** é...”

### Questão 2

“Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais **bem-estar** é...”

### Questão 3

“Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais **mal-estar** é...”

### Questão 4

“Comentários e sugestões”.



30

# Produzir Diagnóstico, Política e Programa com Base nas Reais Fontes de Mal-Estar no Trabalho

# 4

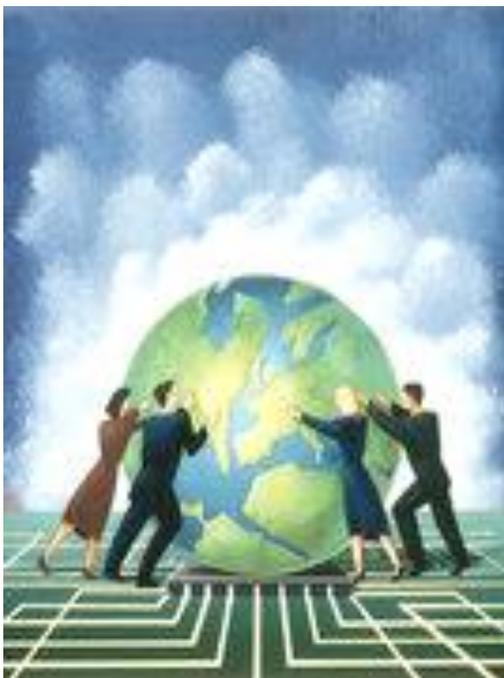
## Diretriz Estratégica Para **Concepção** e a **Implantação** do PQVT

# 1º

Foco na **Prevenção** do Mal-  
Estar no Trabalho e na  
**Promoção** da QVT:

- ✚ Condições de Trabalho
- ✚ Organização do Trabalho
- ✚ Relações Socioprofissionais de Trabalho
- ✚ Reconhecimento e Crescimento Profissional
- ✚ Uso da Informática
- ✚ Práticas de Gestão do Trabalho





33/41

## Diretriz Estratégica Para **Concepção** e a **Implantação** do PQVT

# 2º

### QVT: Tarefa de Todos, Responsabilidade Institucional

- ✓ Compromisso de dirigentes e gestores
- ✓ **Participação Ativa dos Trabalhadores**
- ✓ Cooperação interdisciplinar
- ✓ Parcerias intersetoriais
- ✓ Capacitação gerencial em QVT
- ✓ Articulação orgânica com as ações de vigilância, assistência e promoção.



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de  
Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

33

## Aplicação Desta Abordagem (N=22)

34/41



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de  
Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

34

# Caso da ANTT: PPQVT (D.O. 2/07/2013)

35/41

DELIBERAÇÃO Nº 130, DE 26 DE JUNHO DE 2013

Diário Oficial da União - Seção 1

A Diretoria da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT, no uso de suas atribuições legais, e tendo em vista o disposto no artigo 18 de junho de 2011, nº 50500.119591/2012-77;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei Federal, que descreve os direitos e deveres dos servidores públicos, o reconhecimento profissional e os riscos à saúde do trabalhador;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei de novembro de 2011, que estabelece a Política Nacional de Saúde no Trabalho (PNSST), visando a melhoria da qualidade de vida e a prevenção de danos à saúde relacionados ao trabalho;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei de dezembro de 1990, que estabelece os mecanismos para o trabalho, assim como prevê a integração com relação às atividades consideradas penosas, insalubres e perigosas;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei de fevereiro de 2006, que tem como objetivo a melhoria da eficácia e qualidade dos serviços prestados pelo servidor público, por meio do suporte ao servidor público, visando a melhoria da carreira e em sua vida profissional;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei Nacional de Transportes Terrestres, que tem como objetivo o aprimoramento da missão institucional da ANTT, tendo em vista as metas: a) o desenvolvimento da ANTT, visando a melhoria da identidade da ANTT, visando a melhoria da identificação do reconhecimento da Agência pela sociedade; e d) o aprimoramento das atividades de regulação e fiscalização; e

- ### Exemplos de Ações do Programa
- ✓ Criação de Política de Movimentação de Servidores
  - ✓ Criação de Norma para Alocação de Cargos Técnicos e Gerenciais às UORGs
  - ✓ Aperfeiçoar processos de Trabalho
  - ✓ "Job Rotation" - Rotatividade de funções
  - ✓ Seminários Internos para integração das áreas, disseminação de boas práticas e casos de sucesso
  - ✓ Combate à Discriminação
  - ✓ Ouvidoria Interna Especializada

aplicação de pesquisa de qualidade de vida no trabalho e as fontes de dados no contexto da Agência, visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho e as Diretrizes que orientam a atuação na Agência e nas UORGs, visando a priorizar ações que melhorem a qualidade de vida no trabalho;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei de dezembro de 1990, que estabelece os mecanismos para o trabalho, assim como prevê a integração com relação às atividades consideradas penosas, insalubres e perigosas;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei de fevereiro de 2006, que tem como objetivo a melhoria da eficácia e qualidade dos serviços prestados pelo servidor público, por meio do suporte ao servidor público, visando a melhoria da carreira e em sua vida profissional;

CONSIDERANDO o disposto no artigo 1º da Lei Nacional de Transportes Terrestres, que tem como objetivo o aprimoramento da missão institucional da ANTT, tendo em vista as metas: a) o desenvolvimento da ANTT, visando a melhoria da identidade da ANTT, visando a melhoria da identificação do reconhecimento da Agência pela sociedade; e d) o aprimoramento das atividades de regulação e fiscalização; e

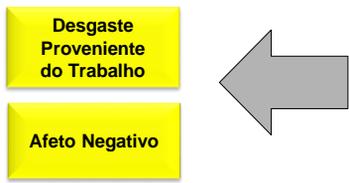
35

## Resultados de Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho no Poder Judiciário Brasileiro [questões fechadas]

(5 Tribunais, 11.407, 1000 Magistrados)

36/41

### Principais Impactos



### Contexto de Trabalho



36

## 13

37/41

## Principais Fontes de Mal-Estar no Trabalho no Poder Judiciário Brasileiro [questões abertas]

(5 Tribunais, 11.407, 1000 Magistrados)

A quantidade de serviço é muito elevada em relação ao número de servidores lotados na comarca.

- ✓ Sobrecarga de Trabalho
- ✓ Pressão Temporal
- ✓ Prazos Exíguos
- ✓ Cobranças Inadequadas
- ✓ Despreparo Gerencial
- ✓ Desvalorização (Concursados)
- ✓ Falta de Reconhecimento
- ✓ Conflitos de Relacionamentos (AM)
- ✓ Tratamento Diferenciado
- ✓ Desigualdade de Oportunidades
- ✓ Desigualdade Capital-Interior
- ✓ Condições de Trabalho Precárias

O que mais me causa **mal-estar** é saber que terei que estar mais um dia diretamente sob **intensa pressão psicológica** do diretor da minha secretaria e indiretamente sob pressão de juízes e desembargadores.

## Sentimento de Injustiça



## Saúde de Magistrados e Servidores

38/41

(Fonte: CNJ, 2017)

### Absenteísmo (2016)

- Magistrados = 6 dias/ano.
- Servidores = 8 dias/ano.



### Absenteísmo Doença (2016)

- Utilização de serviços de saúde (categoria Z)
- Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo (ex. Sinovite e tenossinovite)
- Doenças do aparelho respiratório
- Transtornos mentais e comportamentais (ansiedade, depressão)



## Fundamentos da Política Integral de Atenção à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário

(Resolução 207, 15 Outubro 2015)

39/41

Considerando a **diretriz estratégica** aprovada no VIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, aplicável a todos os órgãos do Poder Judiciário, de zelar pelas **condições de saúde de magistrados e servidores**, com vistas ao bem-estar e a **qualidade de vida no trabalho**.



CNU 1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário

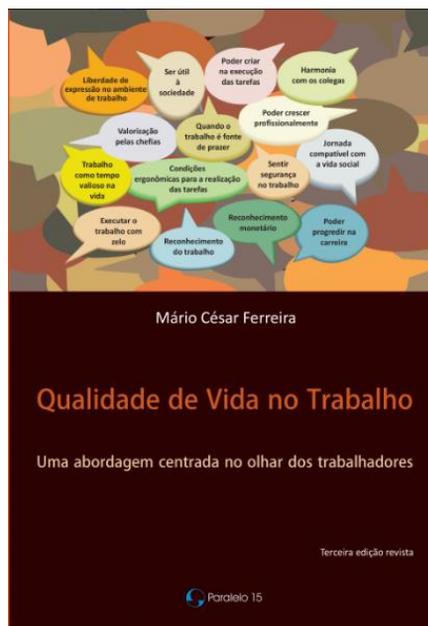


QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

39

## Instrumento para Ajudar na Transformação Positiva dos Ambientes de Trabalho



40/41

CNU 1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho

40



Grupo de Estudos e Pesquisas  
em Ergonomia Aplicada  
ao Setor Público

41/41

# Obrigado pela Atenção !

[ferreiramariocesar@gmail.com](mailto:ferreiramariocesar@gmail.com)

(61) 9 9966-6687

**Ergo**  
*Qualidade de Vida no  
Trabalho (QVT)*



1º Seminário Nacional Sobre a Saúde de  
Magistrados e Servidores do Poder Judiciário



QVT no Setor Público Brasileiro  
Mário César Ferreira, mcesar@unb.br

Brasília DF 28Mar19  
Tribunal Superior do Trabalho