

**Relato de uma vivência para discussão
sobre qualidade de vida no trabalho**



DOCUMENTOS 159

Relato de uma vivência para discussão sobre qualidade de vida no trabalho

Glauber José Vaz
Luciana Guilherme Sacomani Zenerato
Autores

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Informática Agropecuária

Av. Dr. André Tosello, 209 - Cidade Universitária
Campinas, SP, Brasil
CEP. 13083-886
Fone: (19) 3211-5700
<https://www.embrapa.br/informatica-agropecuaria>

Comitê Local de Publicações
da Unidade Responsável

Presidente
Stanley R. de M. Oliveira

Secretária-Executiva
Carla Cristiane Osawa

Membros

Adriana Farah Gonzalez, Carla Geovana do Nascimento Macário, Flávia Bussaglia Fiorini, Jayme Barbedo, Kleber X. Sampaio de Souza, Luiz Antonio Falaguasta Barbosa, Maria Goretti G. Praxedes, Paula Regina K. Falcão, Ricardo Augusto Dante, Sônia Ternes

Suplentes
Michel Yamagishi e Goran Nesic

Supervisão editorial
Kleber X. Sampaio de Souza

Revisão de texto
Graziella Galinari

Normalização bibliográfica
Maria Goretti G. Praxedes

Projeto gráfico da coleção
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Editoração eletrônica
Júlio César dos Santos Souza sob supervisão de Flávia Bussaglia Fiorini

Foto da capa
Pexels

1ª edição
Versão digital (2018)

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Informática Agropecuária

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Informática Agropecuária

Vaz, Glauber José.

Relato de uma vivência para discussão sobre qualidade de vida no Trabalho / Glauber José Vaz, Luciana Guilherme Sacomani Zenerato. - Campinas : Embrapa Informática Agropecuária, 2018.

29 p. : il. -- (Documentos / Embrapa Informática Agropecuária, ISSN 1677-9274;159).

1. Qualidade de vida. 2. Psicodrama. 3. Trabalho em grupo I. Zenerato, Luciana Guilherme Sacomani. I.Título.
II. Embrapa Informática Agropecuária. III. Série.

CDD 658.382

Autores

Glauber José Vaz

Bacharel e mestre em Ciência da Computação, Psicodramatista
Analista da Embrapa Informática Agropecuária, Campinas, SP

Luciana Guilherme Sacomani Zenerato

Bacharel em Administração, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas,
Psicodramatista em formação
Técnica da Embrapa Informática Agropecuária Campinas, SP

Apresentação

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é assunto extremamente importante para as organizações. O sucesso das empresas depende da produtividade de seus empregados, que, por sua vez, tem grande relação com a percepção de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Há anos, a Embrapa adota práticas direcionadas a este tema, que abrangem toda a empresa. Mas também é fundamental a participação ativa e constante de todos os empregados em questões relacionadas à QVT. A percepção dos funcionários sobre o tema deve estar em constante análise a fim de que medidas possam ser tomadas antes que problemas maiores surjam na empresa e seus resultados sejam impactados.

Este trabalho relata uma destas ações conduzidas na empresa, realizada por iniciativa dos próprios empregados no âmbito da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) e da Semana de Qualidade de Vida da Unidade. A proposta foi de ampliar o espaço para a aplicação na empresa de técnicas de trabalho em grupo.

A metodologia utilizada pode ser replicada para outros contextos na organização e tem potencial de alcançar resultados importantes para a empresa, como os que são relatados neste documento.

*Silvia Maria Fonseca Silveira Massruhá
Chefe-geral
Embrapa Informática Agropecuária*

Sumário

Introdução	9
Metodologia	10
A Vivência	11
Ambiente	12
Aquecimento	12
Significado de QVT	13
QVT na Embrapa	16
Discussão	21
Conclusão	23
Agradecimentos	23
Referências	24
Anexo 1	25
Anexo 2	27

Introdução

Este trabalho tem por objetivo descrever a experiência da Embrapa Informática Agropecuária na condução de uma atividade relacionada à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A QVT está diretamente relacionada aos aspectos culturais e aos atributos de Clima Organizacional da organização e constitui importante instrumento de humanização do trabalho e de promoção do bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho (EMBRAPA, 2018).

Para a Embrapa (2014a, 2018), QVT constitui-se no equilíbrio dinâmico das dimensões biológica e psicossocial do empregado no ambiente de trabalho. Com o intuito de identificar a percepção em relação a estas dimensões e de propor medidas que pudessem promover o bem-estar dos empregados, a Embrapa implementou um programa corporativo de QVT e Clima Organizacional, tendo como base um modelo utilizado desde 2009 e construído coletivamente com a participação de representantes das Unidades Descentralizadas da empresa. Este programa prevê um ciclo contínuo de ações com cinco etapas: Planejamento, Diagnóstico, Intervenção, Monitoramento e Avaliação.

Inicialmente, pesquisas deveriam ser aplicadas a cada dois anos para gerar o diagnóstico da percepção dos empregados em relação ao Clima Organizacional. Já em 2009, a primeira pesquisa, quantitativa e qualitativa, foi aplicada para todos os empregados, gerando um diagnóstico que deu base a planos de ação de intervenção para a favorabilidade¹ do Clima Organizacional. Esse trabalho vem tendo continuidade desde então. Novas pesquisas quantitativas foram aplicadas em 2011 e 2014. Na última, os fatores de QVT foram colocados para diagnóstico separado dos fatores de Clima Organizacional, com um olhar mais focado.

Segundo a Embrapa (2014a), o diagnóstico apresentado nesta última ação geral identificou as necessidades de melhoria e deveria subsidiar a proposição de políticas corporativas com intuito de contribuir para a QVT e o Clima Organizacional. Ações corretivas deveriam ser implementadas para reduzir o impacto dos pontos críticos levantados. O estudo ainda salientou a importância do compromisso e do envolvimento dos diferentes atores organizacionais e apontou que essa construção coletiva deveria incluir debates periódicos e ações que buscassem um entendimento integrado sobre a realidade da empresa em cada momento analisado.

A Embrapa Informática Agropecuária (2018) mantém um grupo ativo no tema desde o início do programa e elaborou uma série de atividades para atacar pontos frágeis levantados na pesquisa de 2014. As ações realizadas desde 2015 tiveram como um dos propósitos conscientizar os empregados sobre a importância do papel de cada um na construção coletiva da melhoria do Clima Organizacional, com a integração de diferentes atores e parceiros. Foram desenvolvidas diferentes ações, com diversos formatos: workshops, palestras, oficinas, encontros, vivências e eventos dentro e fora da empresa, envolvendo profissionais da Unidade ou convidados para atuarem como facilitadores.

Em 2018 foi realizada uma revisão no processo corporativo de Gestão do Clima Organizacional e QVT. Considerando as sugestões e críticas enviadas pelas Unidades da empresa na avaliação do programa e a experiência adquirida, a Embrapa (2018) elaborou um novo modelo com caráter contínuo e permanente. Esta proposta envolve um processo de gestão composto por quatro etapas:

¹ Para a Embrapa (2014a), favorabilidade corresponde à relação percentual entre o número de respostas que expressam opiniões positivas sobre o item considerado e o número total de respostas. As respostas foram consideradas favoráveis para notas entre 7 e 10, em escala de 1 a 10.

(i) mapeamento do ambiente de trabalho, (ii) definição do plano de intervenção permanente, (iii) execução das medidas de intervenção e (iv) avaliação e revisão das medidas adotadas.

As Unidades foram orientadas a não interromper os processos referentes a este programa até que novas pesquisas fossem aplicadas. Além dos dados obtidos nas últimas pesquisas realizadas, um plano de intervenção permanente deveria contar com análises do ambiente. Quatro anos após a última pesquisa geral conduzida na empresa, identificou-se a necessidade de se ouvir os empregados sobre suas percepções a respeito de QVT e obter informações preliminares para um novo mapeamento do ambiente.

Este trabalho teve o objetivo de envolver diferentes atores da organização em uma atividade que visa a um entendimento integrado sobre a situação atual da Embrapa Informática Agropecuária no que se refere à QVT. Assim, uma análise do ambiente realizada por meio de uma vivência participativa foi proposta na Unidade, de maneira a dar continuidade às ações locais de diagnóstico de QVT.

A vivência conduzida ofereceu um espaço para que as pessoas pudessem refletir sobre QVT e discutir com colegas de maneira aberta e interativa esse tema na Embrapa. Com isso, criou-se ambiente para uma construção coletiva de resultados que fornecem subsídios importantes a iniciativas posteriores relacionadas à QVT na empresa.

A vivência possibilitou a cada um dos participantes a reflexão sobre o que consideram ser qualidade de vida no trabalho, a discussão com colegas sobre o significado desse termo e a criação de textos consensuais sobre esse conceito, até que um único enunciado fosse redigido, de tal maneira a abranger o que todos os participantes do grupo consideraram ser o conceito de QVT.

Além deste resultado, as pessoas puderam refletir e discutir sobre os principais indicadores de QVT considerados pela Embrapa. Assim, apontaram os indicadores que mais merecem atenção por parte da empresa. Também foi aberto um espaço para o levantamento e a discussão de propostas para se obter avanços na qualidade de vida na empresa.

Este documento apresenta a fundamentação metodológica para a condução da atividade na próxima seção e a descrição de toda a vivência na seção seguinte, com os respectivos resultados de cada etapa. As duas últimas seções são dedicadas à discussão dos resultados alcançados e às conclusões do trabalho.

Metodologia

O trabalho foi planejado de acordo com a teoria e a prática da Socionomia (GONÇALVES et al., 1988). Criada por Jacob Levy Moreno, a Socionomia estuda as leis que regem as relações humanas. Apesar de o Psicodrama ser parte deste campo, no Brasil é comum utilizar esse termo para referenciar o todo.

Nas organizações, o Psicodrama é utilizado como uma ferramenta de percepção da responsabilidade, no momento em que coloca o indivíduo como protagonista dos resultados esperados e não apenas como observador. Quando o grupo discute e participa da busca de soluções para as questões em que está envolvido, estabelece um sentimento de participação e comprometimento autêntico, trazendo naturalmente novas respostas para obter novos resultados.

A proposta de utilização das técnicas aplicadas no psicodrama para a atividade foi abrir espaço para uma reflexão mais profunda da corresponsabilidade dentro do contexto social, elaborando uma definição conjunta do que realmente se espera quando o assunto é QVT.

Dattner (2014) utiliza psicodrama na pesquisa de clima organizacional, buscando o significado que as pessoas dão às coisas, à sua vida e ao seu trabalho. Para a autora, o psicodrama possui procedimentos que permitem aos participantes expressarem sentimentos e percepções autênticos que percorrem seu dia a dia no trabalho.

Na Embrapa Informática Agropecuária, algumas ações já foram desenvolvidas segundo esta metodologia. Bambini et al. (2014) apresentam uma descrição de atividades desenvolvidas baseadas no psicodrama para se obter uma avaliação de percepção de usuários em relação a uma tecnologia desenvolvida na empresa. O que foi levantado durante as atividades permitiu à equipe de desenvolvimento da tecnologia identificar, de uma forma organizada, as alterações prioritárias e os pontos a serem melhorados no produto. Em relação à metodologia em si, os participantes destacaram a flexibilidade e a liberdade oferecidas nas dinâmicas.

Algumas técnicas também foram aplicadas nos encontros de Autodesenvolvimento de Gestão, coordenados e orientados pelo setor de Gestão de Pessoas da Unidade. Na capacitação para a prática do feedback pelos gestores, a metodologia auxiliou na busca da espontaneidade e de respostas adequadas à situação, dando a oportunidade das pessoas perceberem-se no seu papel e no papel do outro de uma maneira lúdica.

Embora o foco da ação aqui descrita tenha sido QVT, a proposta é de abrir um espaço em que técnicas de psicodrama e de trabalho em grupo ganhem ainda mais destaque na empresa. Assim, esta foi colocada em um contexto de maneira que a experiência possa ser replicada para outros temas de interesse organizacional. A vivência foi intitulada “Trocando ideias sobre Qualidade de Vida no Trabalho” para que novos temas possam utilizar a assinatura “Trocando ideias sobre”. Desta maneira, novas atividades podem ser associadas à metodologia empregada neste trabalho. A Figura 1 mostra o cartaz exibido na entrada da sala onde foi conduzida a vivência. A representação gráfica e a menção a “Trocando ideias sobre” também apareceram em slides apresentados durante a atividade.

O trabalho foi desenvolvido por dois empregados da empresa, ambos com formação em Psicodrama, um já com título de especialização e outro em fase de conclusão do curso.



Figura 1. Cartaz “Trocando ideias sobre Qualidade de Vida no Trabalho”.

Foto: Luciana Guilherme Sacomani Zenerato

A Vivência

A vivência ocorreu durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) e Semana de Qualidade de Vida da Embrapa Informática Agropecuária, em 2018.

Um trabalho psicodramático é normalmente dividido em fases de aquecimento, ação e compartilhamento (BAPTISTA, 2009). O aquecimento corresponde a um momento de preparação do grupo, em que se busca a espontaneidade dos indivíduos e o estímulo às interações entre eles, desenvolvendo um sentimento de pertencimento e envolvendo-os na proposta que justifica a formação do grupo. A ação é o núcleo do trabalho. Visa a alcançar os objetivos do grupo. O coordenador do trabalho deve oferecer os recursos necessários e facilitar a emergência dos conteúdos levantados pelos grupos em relação à proposta que os reúne. Por fim, o compartilhamento é o momento para a troca de aprendizagens e o reconhecimento do que foi aprendido no trabalho.

Como esta vivência foi preparada segundo a teoria e a prática psicodramáticas, a vivência é apresentada de acordo com essas três etapas mencionadas. No Psicodrama, a pessoa que conduz uma vivência normalmente é chamada de diretor. Embora o mais comum seja a presença de apenas um diretor em vivências psicodramáticas, neste documento foi utilizado este termo para designar os dois profissionais que conduziram os trabalhos: um diretor e uma diretora.

Nas subseções são descritos, primeiramente, o ambiente e a fase de aquecimento. Em seguida são relatadas as atividades que tiveram o objetivo de construir um entendimento do grupo sobre o significado de QVT. Depois, são detalhadas as ações de contextualização deste tema na Embrapa, de diagnóstico sobre os diferentes fatores que influenciam a QVT na empresa e de levantamento de propostas por parte do grupo.

Ambiente

A sala, preparada previamente para receber os participantes da vivência, tem pouco tempo de reforma e foi adequada para receber trabalhos em grupo. Cadeiras giratórias foram dispostas em círculo. Havia a disponibilidade de um projetor para apresentação de slides, quatro quadros brancos e ainda um flip-chart. Folhas de papel e canetas também estavam à disposição. Em um canto da sala foram disponibilizadas comidas e bebidas para que as pessoas se servissem no momento em que julgassem mais apropriado. Assim, as pessoas poderiam aproveitar melhor os momentos em que membros de outros grupos pudessem finalizar suas atividades enquanto aguardassem novas tarefas e também para que as pessoas permanecessem por mais tempo na vivência e não saíssem antes de seu término por conta de fome ou sede, por exemplo. O café também deixou o ambiente mais agradável e informal. Este é um fator importante porque a atividade estava prevista para durar por volta de três horas.

Aquecimento

Embora com horário previamente determinado, é comum que as pessoas cheguem com atraso. Na chegada, os diretores cumprimentavam os participantes, ofereciam o café e solicitavam que os participantes pensassem sobre o significado de QVT enquanto as pessoas iam chegando.

Na parede, estava projetado um slide referente à atividade parecido com a ilustração da Figura 1. Após alguns minutos de tolerância, os participantes foram convidados a assistir a um vídeo e se

sentaram nas cadeiras dispostas em torno do local da projeção. Um curto vídeo humorístico foi exibido com o intuito de aquecer os participantes com algo leve e, ao mesmo tempo, de estimular uma reflexão sobre o comportamento das pessoas em relação ao próximo, no sentido de perceber o que o outro realmente demonstra com seu comportamento. Depois disso, a diretora apresentou um slide com uma foto de bebê e um texto de “Bom dia!”, e solicitou para que todos desejassem um bom dia “de verdade” aos demais.

Significado de QVT

O diretor começou então a entregar folhas de papel sulfite e caneta para que as pessoas escrevessem o significado do termo “qualidade de vida no trabalho”. Em seguida, duplas foram formadas para que os participantes pudessem discutir e escrever novas frases que contemplassem a visão de ambos os membros de cada dupla.

Treze pessoas começaram esta tarefa e, antes de finalizada esta fase individual, mais uma pessoa chegou e foi incorporada. Um dos grupos que teria três pessoas passou a ter duas e a terceira formou par com o novo participante. Logo depois, chegaram mais duas pessoas. Foram orientadas rapidamente na atividade individual para depois fazerem a de dupla. Ao final desta etapa, havia oito pares, e, portanto, oito textos representando o significado de QVT. Apenas uma pessoa não chegou a escrever a frase individual, mas contribuiu para a construção em dupla. O Anexo 1 apresenta as 15 frases individuais e as oito frases produzidas pelos pares.

Finalizada esta etapa, foram formados grupos de quatro pessoas com a junção de duas duplas por grupo. A tarefa foi elaborar novos textos que representassem a visão de todos os integrantes de cada grupo, que então escreveram as sentenças resultantes em quadros dispostos nos cantos da sala. A Figura 2 retrata este momento da vivência e a Tabela 1 apresenta as frases obtidas. O Anexo 2 exibe as frases das duplas que basearam cada frase de grupo.



Figura 2. Construção de texto em grupo sobre o significado de QVT.

Tabela 1. Frases obtidas pelos grupos

<p>“Qualidade de vida no trabalho é ... trabalhar em um ambiente que privilegie boas relações interpessoais, sentir prazer na execução do seu trabalho, estar apto física e emocionalmente para execução das suas atividades.”</p>
<p>“Condição de trabalho e instalações físicas adequadas; companheirismo, colaboração e respeito com sentimento de inclusão; reconhecimento profissional e pessoal; Poder demonstrar potencial profissional; prover flexibilidade de ações.”</p>
<p>“Qualidade de vida no trabalho deve prover a capacidade de realização das atividades, sem o comprometimento da saúde física e emocional, trazendo satisfação profissional ao indivíduo e em sintonia com os demais aspectos de sua vida, como família, amigos, etc”</p>
<p>“QVT para nós é: um ambiente que privilegie a harmonia entre as pessoas; quando nós temos vontade de vir trabalhar; quando existe preocupação com nossas questões físicas e psicológicas.”</p>

A ideia foi de construir coletivamente uma única frase com o significado de QVT e que representasse todo o grupo participante da atividade. Então, a próxima instrução foi para que todos construissem um único texto a partir das quatro frases elaboradas previamente e o escrevessem no flip-chart disponibilizado agora no centro da sala. Até este momento, tudo ocorreu de maneira muito natural e num tempo menor do que o previsto pelos diretores. Nenhuma intervenção foi necessária para garantir a continuidade da atividade. Depois desta instrução, no entanto, houve certo impasse devido à grande quantidade de pessoas envolvidas em uma tarefa que deveria produzir um único resultado. Isso já era esperado, pois é muito comum isso ocorrer em situações como essa em trabalhos coletivos.

Uma primeira intervenção do diretor foi para que todos lessem os quatro quadros e refletissem sobre as frases. Foram dadas instruções de incentivo e foram feitos pedidos de participação voluntária para a escrita da frase final. Algumas pessoas discutiam entre si algumas possibilidades. Uma das pessoas, apontando um dos quadros, disse que aquele representava bem todos os grupos e que seu texto poderia ser complementado com os demais. Ainda assim, isso não gerou movimento mais

assertivo no grupo. Tudo isso é normal na dinâmica de um grupo e é por isso que é tão importante a condução dos diretores.

O diretor então sugeriu que cada um escolhesse o quadro que melhor representasse sua visão. Aquele quadro apontado previamente por um dos integrantes foi escolhido pela grande maioria das pessoas. Um participante chegou a escolher outro quadro e alguns outros pareciam estar em dúvida, mas a grande maioria escolheu o mesmo. A sugestão do diretor, então, foi para que, a partir do texto selecionado, as pessoas fizessem propostas de mudanças. A Figura 3 mostra o grupo em torno do quadro escolhido. Após algumas discussões em torno destas propostas, a versão final ficou com a seguinte redação:



Figura 3. Elaboração da redação final sobre QVT.

“Qualidade de vida no trabalho deve prover a capacidade de realização de atividades, mantendo a saúde física e emocional, trazendo satisfação profissional e pessoal às pessoas, proporcionando um ambiente de amizade e companheirismo e em sintonia com os demais aspectos de sua vida (familiar, financeiro, amigos etc.) na maior parte do tempo”.

Depois de concluída a sentença, um dos integrantes a escreveu no flip-chart (Figura 4), a diretora leu-a em voz alta e solicitou confirmação. Todos concordaram com a redação. Houve quem comentasse que a frase ficara complexa, profunda.

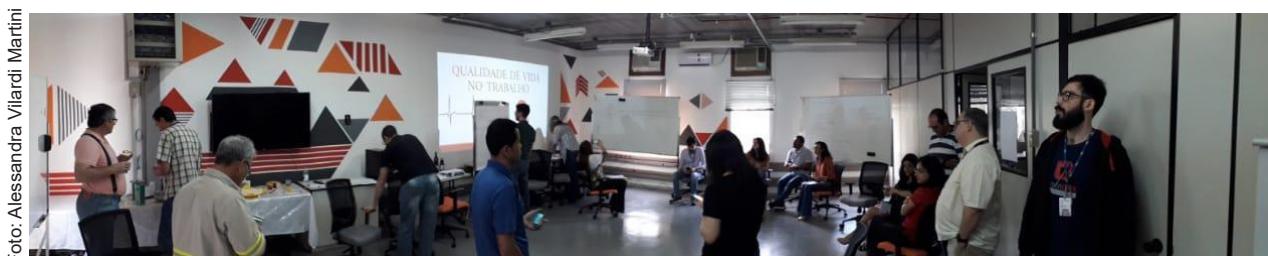


Figura 4. Fotografia panorâmica do ambiente em que ocorreu a vivência, no momento em que a redação final do significado de QVT é escrita no flip-chart.

Este foi um resultado importante da vivência: uma sentença construída coletivamente e que representa para todos os participantes o significado de QVT.

A Figura 5 mostra uma nuvem de palavras formada com as sentenças elaboradas para descrever o significado de QVT nesta atividade, envolvendo as redações produzidas individualmente, em duplas, em grupos e a final. Foram excluídas algumas palavras sem valor semântico significativo, como artigos e preposições.



Figura 5. Nuvem de palavras relacionadas ao significado de QVT.

QVT na Embrapa

Na etapa seguinte, a ideia foi de trazer aos participantes o que a Embrapa considera QVT e que indicadores a empresa utiliza. Todos voltaram então a prestar atenção na diretora enquanto ela explicava que para a Embrapa (2014a) “qualidade de vida no trabalho consiste no equilíbrio dinâmico das dimensões biológica e psicossocial do empregado no ambiente de trabalho”. Explicou que os fatores biológicos, para a empresa, dizem respeito à “percepção dos empregados no que se refere à promoção da saúde física e suas relações com a carga de trabalho e os outros aspectos físicos decorrentes do ambiente ocupacional”. E que os fatores psicossociais dizem respeito à “percepção dos empregados no que se refere às interações entre o indivíduo e a organização, no que tange o significado do trabalho, realização pessoal e desenvolvimento profissional, e que impactam no equilíbrio da saúde psicossocial da pessoa”. Além de explicar estes conceitos e fazer comentários sobre estes indicadores, também exibiu os fatores biológicos e psicossociais, conforme mostra a Tabela 2 (Embrapa, 2014a; Ebrapa, 2018). Ainda perguntou se a frase construída estava relacionada ao próprio conceito de QVT utilizado pela Embrapa, ao que responderam afirmativamente. O diretor perguntou sobre a preferência dos participantes: a definição utilizada institucionalmente ou a construída pelo grupo. Esta segunda foi apontada por eles e afirmaram isso com muita satisfação. A diretora ainda frisou a importância destes indicadores, uma vez que são a base para as ações tomadas na organização visando à melhoria de QVT na empresa.

Tabela 2. Fatores biológicos e psicossociais relacionados à QVT.

Fatores	Itens
Fator 1 Psicossocial (9 itens)	1. Acredito que o trabalho que executo é importante para a Embrapa. 3. Tenho autonomia para realização das minhas tarefas. 5. Consigo ser criativo no desenvolvimento das atividades de trabalho. 7. A Embrapa me possibilita participar de eventos técnicos externos. 8. Utilizo todo meu potencial profissional trabalhando na Embrapa. 10. Acredito que as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Embrapa (progressão, promoção, elogio) contribuem para minha realização profissional. 13. Meus equipamentos de trabalho são adequados para preservar minha saúde no ambiente de trabalho. 14. Sinto-me realizado com o trabalho que executo na Embrapa. 16. Consigo me desenvolver profissionalmente na Embrapa.
Fator 2 Biológico (6 itens)	2. Consigo fazer pausa de descanso durante a realização das tarefas. 4. Realizo meu trabalho sob forte pressão para alcance dos resultados. 9. Nos últimos seis meses, tenho apresentado pelo menos um dos sintomas a seguir: perda de sono, dor de cabeça, dor de barriga, tremores no corpo por causa do meu dia de trabalho. 11. Costumo levar trabalho para casa. 15. Sinto cansaço físico ao realizar minhas atividades de trabalho. 18. Considero o ritmo de trabalho excessivo.

Depois que a diretora explicou os fatores relacionados à QVT, ambos os diretores começaram a espalhar no chão folhas de papel com cada um dos fatores, biológicos em vermelho e psicossociais em azul. Também colocaram algumas folhas em branco. Perguntaram então se algum fator precisaria ser acrescentado aos que estavam distribuídos na sala além daqueles e instruíram para que pegassem uma folha em branco para escrever este fator. Um dos participantes sugeriu ‘Gosta do que faz?’ e o escreveu em uma das folhas em branco, colocando-a no chão novamente. Uma outra pessoa chegou a citar ‘alergias’ como indicador mas não quis incluir o item entre os fatores considerados.

Esta parte é importante para avaliar se os fatores enumerados pela Embrapa abrangem tudo o que os participantes consideram relevantes. Na dinâmica, foram levantados estes dois possíveis fatores

que poderiam ser considerados na avaliação de QVT na empresa. A manifestação de alergias realmente não é considerada como um fator biológico relevante para a avaliação de QVT, pois não consta como indicador. O fator relacionado ao ‘gostar do que faz’ talvez tenha uma relação mais próxima ao fator ligado a sentir-se realizado com o trabalho mas, ao menos para três pessoas, foi importante adicioná-lo, uma vez que este item foi sugerido por um participante e selecionado por outros dois em fase posterior da vivência.

Logo, os diretores perguntaram aos participantes qual era o fator que mais poderia ser melhorado na empresa, na avaliação de cada um. Ao selecioná-lo, o participante deveria se posicionar em frente à folha de papel em que o fator estava escrito (Figura 6).

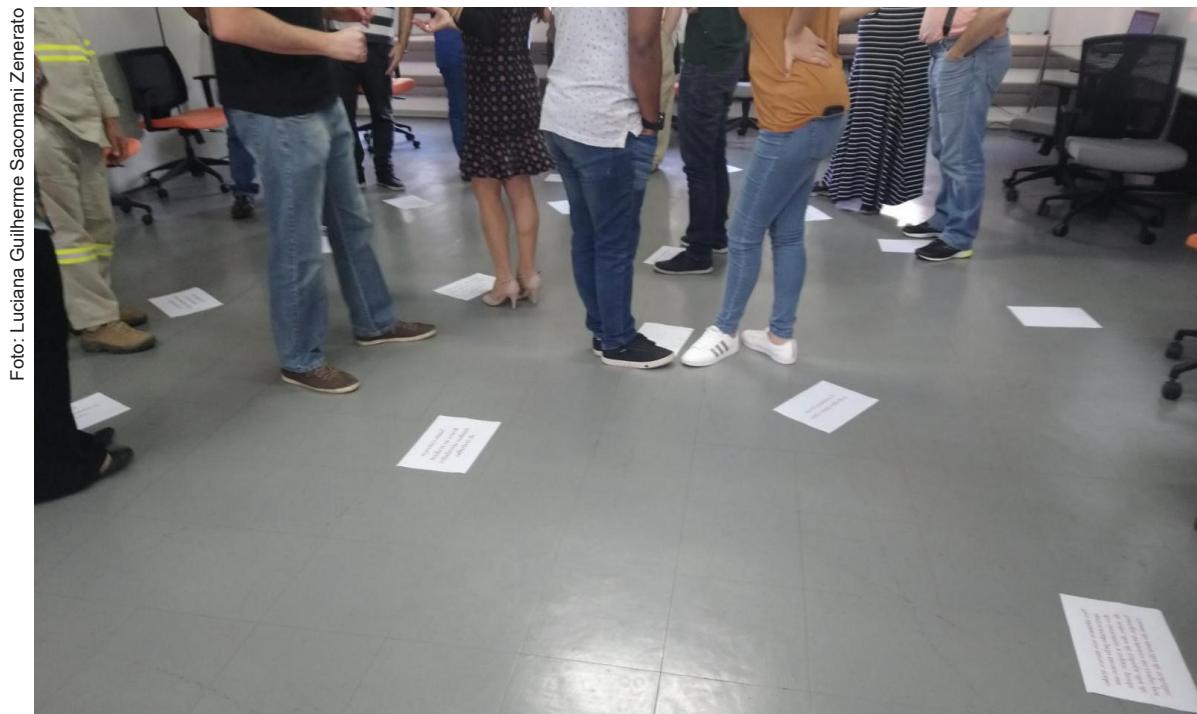


Figura 6. Participantes escolhem os fatores de QVT que podem ser melhorados.

A Tabela 3 mostra que foram contabilizadas quinze escolhas. Uma das pessoas já havia saído no momento da distribuição das folhas, conforme avisara, e outros dois decidiram por não escolher nenhum fator. Duas pessoas escolheram fatores biológicos enquanto treze selecionaram fatores psicossociais, considerando-se que o fator adicionado por um dos participantes relacionava-se a este segundo tipo. Nesta fase, não foi possível que os diretores levantassem de maneira sistematizada os motivos que levaram as pessoas a escolherem os fatores, mas elas puderam discutir com seus pares nos grupos.

Novamente, os participantes foram divididos em grupos para discutirem propostas relacionadas aos fatores selecionados. A Tabela 3 mostra como os cinco grupos, de A a E, foram formados em função dos fatores selecionados. Os grupos B e E tiveram um membro a mais devido à inclusão de participantes que não fizeram escolhas sobre os fatores. Nesta fase do trabalho (Figura 7), o tempo foi bastante limitado e usado principalmente para a expressão de opiniões e ideias. Não foi suficiente para elaborar melhor as propostas, mas as discussões fornecem caminhos que podem ser considerados com maior profundidade em trabalhos futuros relacionados à QVT. Depois que escreveram suas contribuições, os grupos apresentaram rapidamente suas propostas (Tabela 4).

Tabela 3. Fatores selecionados.

Fator	Tipo	#	Grupo
Considero o ritmo de trabalho excessivo.	biológico	1	A
Nos últimos seis meses, tenho apresentado pelo menos um dos sintomas a seguir: perda de sono, dor de cabeça, dor de barriga, tremores no corpo por causa do meu dia de trabalho.	biológico	1	
Consigo me desenvolver profissionalmente na Embrapa.	psicossocial	1	
Sinto-me realizado com o trabalho que executo na Embrapa.	psicossocial	1	
Tenho autonomia para realização das minhas tarefas.	psicossocial	1	B
Acredito que o trabalho que executo é importante para a Embrapa.	psicossocial	1	
Acredito que as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Embrapa (progressão, promoção, elogio) contribuem para minha realização profissional.	psicossocial	4	C
Utilizo todo meu potencial profissional trabalhando na Embrapa.	psicossocial	3	D
Faço o que gosto?	psicossocial [adicionado]	2	E

Foto:Glauber José Vaz

**Figura 7.** Discussão de propostas para melhoria de QVT.

Tabela 4.Propostas dos grupos.

Grupo	Propostas
A	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de tarefas dentro das equipes/setores. • Implantação de política de desenvolvimento profissional para técnicos/assistentes. • Implantação de política de liberação para capacitação individual.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Engajar-se em projetos/áreas/iniciativas que trazem realização profissional. • Autoconhecimento, maturidade, terapia e resiliência. • Estabelecer laços de confiança. • Estabelecer os papéis de cada um em sua área de atuação.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Maior equilíbrio entre indicadores e uma análise subjetiva do supervisor. • Melhorar a divulgação e o esclarecimento sobre os critérios, regras e instrumentos utilizados no processo, dando maior transparência. • Acompanhamentos e feedback mais frequentes e com melhor comunicação entre supervisor e equipe. • Desvincular a Recompensa e o Reconhecimento (Progressão, Promoção) - (Elogios).
D	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de competência com feedback constante (banco de competência). • Desburocratização de processos – previsto na reestruturação da empresa. • Parceria entre SGP e chefias para estabelecimento de processo de mentoría. • Essas ações podem melhorar a “coerência” das demandas solicitadas ao funcionário.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos aprendendo. • Acredito que mais treinamentos seriam de grande ajuda. • Interação entre áreas/setores.

Caminhando para o final da vivência, o diretor solicitou que o grupo compusesse uma cena cujo título seria "Qualidade de vida no trabalho". No psicodrama, esse tipo de recurso é muito comum, pois a expressão corporal pode ajudar na identificação de questões que não são reveladas em atividades em que predominam as expressões oral e escrita.

O grupo, nesta ocasião, ficou um pouco reticente. Algumas pessoas deram sugestões como um abraço coletivo ou a composição de uma cena que remetia a crescimento, mas não foram bem aceitas pelo grupo. Finalmente, formou-se a cena exibida na Figura 8.

Foto: Luciana Guilherme Sacomani Zenerato



Figura 8. Composição da cena "Qualidade de vida no trabalho".

Foi solicitado em seguida que as pessoas fizessem comentários sobre a vivência, tanto em relação a reflexões quanto a como cada um estava se sentindo naquele momento. Mas as pessoas preferiram sentar-se para dar continuidade à atividade. O compartilhamento ocorreu espontaneamente com a manifestação de todos os presentes.

Alguns termos usados nos comentários remeteram a: curiosidade do que seria; construção coletiva; o jeito que foi feito; o tempo que passou rápido; tinha que haver mais deste tipo de atividade; prazeroso; fizemos muitas coisas. Todos os comentários foram positivos.

Para finalizar a atividade, algumas cadeiras tinham vales-brindes. As pessoas que estavam sentadas em uma dessas cadeiras ganharam brindes. Membros da CIPA cederam brindes para quem estava sentado à sua esquerda, conforme combinado previamente.

Discussão

A partir das informações obtidas na vivência, é possível fazer algumas análises preliminares. Em relação ao cargo, por exemplo, a Figura 9 exibe o perfil dos participantes na pesquisa realizada em 2014 na Embrapa Informática Agropecuária (2014b) e o perfil de cargos nesta vivência.

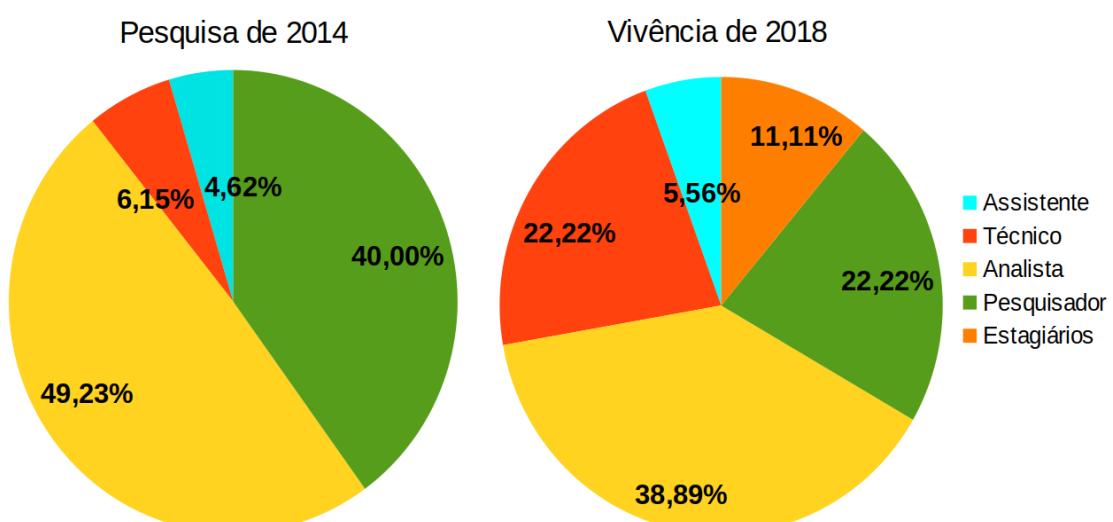


Figura 9. Perfil dos participantes em relação ao cargo na pesquisa de 2014 e na vivência de 2018.

A pesquisa em 2014 não incluiu estagiários, público importante para as atividades da empresa e que também pôde ser ouvido nesta atividade. Dois participantes eram estagiários. Assistentes, técnicos, analistas e pesquisadores participaram de ambas as ações.

A participação, porém, foi menor na vivência, conforme esperado, já que a pesquisa de 2014 foi realizada via questionário eletrônico, que, além de consumir menos tempo, não exige data e hora específica de disponibilidade. Os questionários também tendem a não gerar resistência como as atividades em grupo. Na pesquisa de 2014, 65 empregados responderam à pesquisa, o que correspondia a 61% do quadro da Unidade. Nesta atividade, participaram 18 pessoas. O público foi bem menor, mas as possibilidades de interação, reflexão e discussão foram bem maiores. O grande diferencial desta abordagem foi a possibilidade de resultados abertos e coletivos, enquanto os questionários envolvem apenas respostas individuais a questões fechadas.

Em relação ao significado de QVT, as pessoas perceberam relação direta entre o texto que elas próprias elaboraram e o conceito utilizado institucionalmente, apesar de este ser descrito de maneira mais formal. Isso é importante porque revela que a organização e seus empregados entendem o conceito de forma parecida.

Sobre os indicadores de QVT, um aspecto que chama atenção é que o índice médio de favorabilidade dos fatores biológicos (51,54%) foram bem menores do que os psicossociais (79,14%) na pesquisa de 2014 (Embrapa, 2014b). Naquela ocasião, dos seis fatores biológicos, cinco obtiveram índices inferiores a 60%, indicando percepções “pouco favoráveis” para a maioria dos itens pesquisados. Já na vivência relatada neste trabalho, apenas dois participantes apontaram fatores biológicos como críticos.

Os fatores psicossociais foram mais apontados pelos participantes deste trabalho, o que, de certa maneira, contrasta com a pesquisa de 2014, quando percepções mais favoráveis, superiores a 60% de favorabilidade, foram verificadas para todos os itens, com exceção do item referente às práticas de reconhecimento e recompensa profissional (58,46%).

Neste trabalho, destacaram-se os fatores psicossociais “Acredito que as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Embrapa (progressão, promoção, elogio) contribuem para minha realização profissional” e “Utilizo todo meu potencial profissional trabalhando na Embrapa”, que somaram 7 escolhas em 15. O primeiro já foi considerado o fator psicossocial com menor índice de favorabilidade em 2014, mas o segundo apresentou índice acima de 70% em 2014. É importante entender o motivo da escolha deste indicador pelos participantes para que medidas possam ser tomadas a fim de melhorar a percepção dos empregados em relação a este item.

No entanto, uma comparação mais detalhada não pode ser feita entre esta vivência e as pesquisas anteriores. De acordo com a metodologia empregada aqui, apenas um fator poderia ser escolhido, o que difere bastante das pesquisas conduzidas anteriormente. Além disso, o grupo pode não ter sido representativo da equipe toda, uma vez que este tipo de atividade pode atrair profissionais de determinado perfil e repelir outros de perfil mais associado a pessoas que dariam maior peso a fatores biológicos, por exemplo. De qualquer maneira, os resultados alcançados são importantes para maior investigação, pois dão alguns indícios de que, por exemplo, os fatores biológicos parecem ter sido melhorados nos últimos anos e que as práticas de reconhecimento e recompensa permanecem com percepção negativa.

Finalmente, sobre as propostas, alguns tópicos podem ser destacados a partir de uma análise da Tabela 4: 1) o papel dos empregados: três grupos apontaram questões como a divisão de tarefas, o estabelecimento dos papéis e a coerência das demandas; 2) desenvolvimento profissional: os grupos levantaram aspectos como mentoria, treinamentos e políticas para capacitação; 3) relações interpessoais: foram citados termos como laços de confiança, melhor comunicação, interação e parcerias; 4) feedback: acompanhamento e avaliações frequentes foram apontados como instrumentos importantes; 5) processos: os grupos sugeriram melhorias de processos.

Portanto, para os participantes desta vivência, QVT está muito relacionada à clareza de seu papel na organização, a seu desenvolvimento profissional, a retornos constantes sobre seu trabalho em um ambiente que estimule a qualidade das relações entre as pessoas e em que os processos sejam sempre aprimorados. Medidas relacionadas a estes tópicos têm grande potencial de impacto na QVT na Embrapa Informática Agropecuária.

Conclusão

Este trabalho relata a experiência da vivência conduzida sobre QVT na SIPAT e Semana de Qualidade de Vida da Embrapa Informática Agropecuária, em 2018. Foi conduzido para auxiliar no mapeamento do ambiente de trabalho e pode ser usado tanto para interpretar melhor a QVT na Unidade quanto para direcionar trabalhos futuros no tema. A metodologia empregada foi detalhada para facilitar a replicação deste tipo de trabalho em grupo na empresa e em outras instituições.

Os resultados obtidos são importantes para dar início a um novo ciclo de avaliação da Qualidade de Vida na empresa. Dentre os principais, podem ser destacados:

- Criação de um espaço aberto para que empregados e colaboradores possam discutir assuntos organizacionais relevantes, mas que normalmente não são tratados de maneira mais sistemática ou de forma colaborativa e participativa.
- Construção coletiva de um texto que representa o significado de QVT para todos os participantes da atividade.
- Levantamento dos fatores utilizados na avaliação de QVT na Embrapa que mais requerem atenção na visão dos participantes da vivência.
- Levantamento de propostas iniciais para melhorar os indicadores de QVT na empresa.

Este trabalho não deve ser tomado isoladamente nem considerado concluído, mas sim como o início de um novo ciclo de ações ligadas à QVT na Embrapa Informática Agropecuária.

Agradecimentos

Agradecemos a todos os participantes da vivência, que confiaram no nosso trabalho e participaram da atividade com grande dedicação. Também agradecemos o grande apoio de toda a equipe da CIPA.

Referências

BAMBINI, M. D.; VAZ, G. J.; ROMANI, L. A. S.; LUCHIARI JUNIOR, A.; BERTELLINI, M.; SATO, C. Y. **Avaliação de percepção de usuários do Sistema Agritempo 2.0: metodologia e resultados obtidos.** Campinas: Embrapa Informática Agropecuária, 2014. 13 p. (Embrapa Informática Agropecuária. Comunicado técnico, 116). Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/119776/1/ComTec116.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2018.

BAPTISTA, T. T. **A sessão psicodramática:** um evento que tem começo, núcleo e final. 2009. Disponível em: <http://www.sedes.org.br/Departamentos/Psicodrama/sessao_psicodramatica.htm>. Acesso em: 19 out. 2018.

DATNER, Y. B. Pesquisa de clima organizacional com psicodrama. **Revista Brasileira de Psicodrama**, v. 22, n.1, p. 100-106, 2014.

EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Bem-Estar. **Qualidade de vida no trabalho, clima e comprometimento organizacional:** Relatório das pesquisas: Embrapa Geral. Brasília, DF, 2014a. 39 p. il.

EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Bem-Estar. **Qualidade de vida no trabalho, clima e comprometimento organizacional:** relatório das pesquisas 2014 Embrapa Informática Agropecuária. Brasília, DF, 2014b.

EMBRAPA. Secretaria Geral. Gerência de Gestão de Pessoas. **Documento orientador:** gestão permanente de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. 2018. 15 p. il.

EMBRAPA INFORMÁTICA AGROPECUÁRIA. Comissão de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. **Relatório do plano de ação de melhoria do clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional:** período de out/2015 a dez/2017. Campinas, 2018. 26 p. il.

GONÇALVES, C. S.; WOLFF, J. R.; ALMEIDA, W. C. **Lições de psicodrama:** introdução o pensamento de J. L. Moreno. São Paulo: Ágora, 1988. 110 p.

Anexo 1

Cada quadro a seguir exibe, na primeira linha, as frases que cada participante da vivência escreveu individualmente e, na segunda linha, a frase construída pelos participantes que escreveram os textos da primeira linha correspondente.

<p>“Qualidade de vida no trabalho é você se sentir bem no seu ambiente de trabalho; ter recursos e procedimentos que atenda a todos.”</p>	<p>“Qualidade de vida no trabalho para mim é quando você está bem com o seu trabalho, com o ambiente em que está, com os seus colegas de trabalho: 1- Bom dia; 2- conversa no corredor, no café.”</p>
<p>“A ideia de qualidade de vida no trabalho, é você não se sentir obrigado ou estressado ao ir ao trabalho (o trabalho não pode se tornar um peso).”</p>	
<p>“Instalações físicas adequadas – Companheirismo e respeito entre os colegas – Sensação de inclusão no contexto do trabalho – Reconhecimento do seu trabalho – Poder desenvolver seu potencial profissional – Colaboração entre os colegas.”</p>	<p>“Convivência x conviver – Ambiente Saudável – Reunião – Condição de Trabalho – Resiliência.”</p>
<p>“Condição de trabalho e instalações físicas adequadas – Companheirismo, colaboração e respeito transformando o ambiente numa convivência saudável com sensação de inclusão – Reconhecimento profissional e pessoal – Poder desenvolver seu potencial profissional.”</p>	
<p>“Chefes/supervisores flexíveis e compreensíveis - Colegas de trabalho com quem se possa contar – Ambiente colaborativo – Deve haver ações de ginástica laboral – Ergonomia – Interação entre equipes/colegas – Café comemoração.”</p>	<p>“Para mim, QVT é vir para o trabalho com vontade de vir, pelo menos na maior parte dos dias.”</p>
<p>“QVT para nós é quando a empresa abre espaço para que as pessoas interajam, quando ela se preocupa com as condições físicas e psicológicas de seus empregados, quando ela conta com gestores preparados para lidar com suas equipes. Isso faz com que nós tenhamos vontade de vir ao trabalho na maior parte dos dias.”</p>	
<p>“Chegar alegre e com vontade de trabalhar – Encontrar pessoas alegres e com ânimo para compartilhar o trabalho – Ajudar e ser ajudado quando necessário – Poder conversar sobre qualquer coisa sem ser ‘censurado’. Liberdade de manifestação.”</p>	<p>“Qualidade de vida é trabalhar em local com harmonia entre as pessoas, num ambiente de confiança mútua. Para mim, as relações interpessoais são as mais importantes e estabelecem um vínculo entre as pessoas.”</p>
<p>“Qualidade de vida é trabalhar em um local com harmonia entre as pessoas, que estimule todos chegarem alegres e com vontade de trabalhar.”</p>	

<p>“Qualidade de vida no trabalho é também não levar ‘angústias’ para casa. Isso acontecendo, o próximo dia será tão ou mais angustiante, tenso, desestimulante quanto o anterior. Resolver pendências, planejar e agir com inteligência emocional e não apenas intelectual. O dia a dia no trabalho não precisa, necessariamente, ser frio, usando o bom senso e o profissionalismo, a combinação entre a razão e a humanidade propriamente seria o ideal.”</p>	<p>“É poder acordar todos os dias com vontade de ir ao trabalho pois ele me proporciona bem estar, dignidade e integração no ambiente onde passo a maior parte da minha vida. Isso é qualidade de vida no trabalho que irá me proporcionar qualidade de vida fora dele também.</p>
<p>“Qualidade de vida no trabalho é ter resiliência em saber lidar com a diversidade no dia-a-dia no ambiente de trabalho”</p>	

<p>“Qualidade de vida é estar bem onde e como estou. Estar bem comigo e com quem está perto de mim. É buscar o equilíbrio entre os aspectos da minha vida, da minha saúde física e emocional, minha vida pessoal e profissional. Enfim, é estar bem!”</p>	<p>“Mobiliário adequado – Relacionamento adequado com a equipe.”</p>
<p>“Qualidade de vida é estar bem comigo e com quem está perto de mim. Estar apto física e emocionalmente para realizar o meu trabalho.”</p>	

<p>“Qualidade de vida no trabalho é estar no ambiente em que você se sente confortável que te proporciona felicidade. Ter bom relacionamento interpessoal é o primeiro passo para isso, gostar do que faz também é essencial para a qualidade de vida.”</p>	<p>“Qualidade de vida no trabalho é conviver em um ambiente onde as pessoas são amigas e não apenas colegas.”</p>
<p>“Qualidade de vida no trabalho é a pessoa fazer o que gosta em um ambiente que privilegie uma boa relação de amizade entre as pessoas.”</p>	

<p>"Pra mim qualidade de vida no trabalho é a somatória de bem estar em todos os aspectos da minha vida. A empresa, ao dar qualidade de vida ao empregado pensa em melhorar seu bem estar, dando conforto ergonômico, estimulando atividades que melhoram a saúde física e emocional. A qualidade de vida no trabalho sozinha não adianta, deve-se analisar o contexto em que o empregado está inserido. Ex: a empresa dá uma excelente refeição para o empregado, que em casa passa por dificuldades financeiras. O empregado pensa em sua família enquanto come etc."</p>	
<p>"Deve prover capacidade de realização das atividades sem o comprometimento da saúde física e emocional, trazendo satisfação profissional ao funcionário."</p>	

* Um dos participantes não escreveu a frase individual, mas participou do texto de uma dupla.

Anexo 2

<p>"A ideia de qualidade de vida no trabalho é você não se sentir obrigado ou estressado ao ir ao trabalho (o trabalho não pode se tornar um peso)."</p>	<p>"Deve prover capacidade de realização das atividades sem o comprometimento da saúde física e emocional, trazendo satisfação profissional ao funcionário."</p>
<p>"Qualidade de vida no trabalho deve prover a capacidade de realização das atividades, sem o comprometimento da saúde física e emocional, trazendo satisfação profissional ao indivíduo e em sintonia com os demais aspectos de sua vida, como família, amigos, etc."</p>	
<p>"Qualidade de vida é estar bem comigo e com quem está perto de mim. Estar apto física e emocionalmente para realizar o meu trabalho."</p>	<p>"Qualidade de vida no trabalho é a pessoa fazer o que gosta em um ambiente que privilegie uma boa relação de amizade entre as pessoas."</p>
<p>"Qualidade de vida no trabalho é ... trabalhar em um ambiente que privilegie boas relações interpessoais, sentir prazer na execução do seu trabalho, estar apto física e emocionalmente para execução das suas atividades."</p>	

<p>“Condição de trabalho e instalações físicas adequadas – Companheirismo, colaboração e respeito transformando o ambiente numa convivência saudável com sensação de inclusão – Reconhecimento profissional e pessoal – Poder desenvolver seu potencial profissional.”</p>	<p>“Qualidade de vida no trabalho é ter resiliência em saber lidar com a diversidade no dia-a-dia no ambiente de trabalho”</p>
<p>“Condição de trabalho e instalações físicas adequadas; Companheirismo, colaboração e respeito com sentimento de inclusão; Reconhecimento profissional e pessoal; Poder demonstrar potencial profissional; Prover flexibilidade de ações.”*</p>	

* Uma quinta pessoa, que chegou no momento da criação deste texto, também participou de sua elaboração

<p>“Qualidade de vida é trabalhar em um local com harmonia entre as pessoas, que estimule todos chegarem alegres e com vontade de trabalhar.”</p>	<p>“QVT para nós é quando a empresa abre espaço para que as pessoas interajam, quando ela se preocupa com as condições físicas e psicológicas de seus empregados, quando ela conta com gestores preparados para lidar com suas equipes. Isso faz com que nós tenhamos vontade de vir ao trabalho na maior parte dos dias.”</p>
<p>“QVT para nós é: um ambiente que privilegie a harmonia entre as pessoas; Quando nós temos vontade de vir trabalhar; Quando existe preocupação com nossas questões físicas e psicológicas.”</p>	

