

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

URSULA DE OLIVEIRA CLOSEL

BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA
PSICOLOGIA POSITIVA

VITÓRIA
2017

URSULA DE OLIVEIRA CLOSEL

**BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB O PONTO DE VISTA DA
PSICOLOGIA POSITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

**VITÓRIA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C645b Closes, Ursula de Oliveira, 1988-
Bem-estar no ambiente de trabalho : uma análise à luz da
Psicologia positiva / Ursula de Oliveira Closes. – 2017.
104 f. : il.

Orientador: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Bem-estar. 2. Psicologia positiva. 3. Fenomenologia. 4.
Relações humanas. I. Olivier, Marilene. II. Universidade Federal
do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.
III. Título.

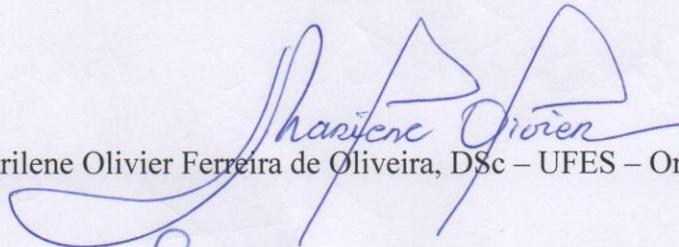
CDU: 35

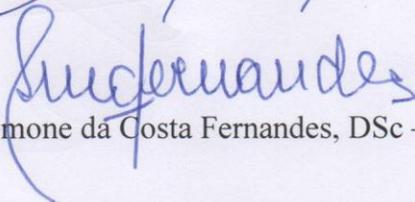
**BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA
PSICOLOGIA POSITIVA**

URSULA DE OLIVEIRA CLOSEL

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em 26 de junho de 2017 por:


Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, DSc – UFES – Orientadora


Simone da Costa Fernandes, DSc – UFES


Agnaldo Garcia, DSc – UFES

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus e aos amigos espirituais, por estarem sempre comigo me dando forças para seguir adiante.

Agradeço sempre e incansavelmente aos meus pais e ao meu marido pelo apoio e dedicação de sempre, pelas palavras de incentivo e pelo amor e carinho constantes. Ao meu marido especialmente pelo companheirismo e principalmente pela paciência em todas as horas.

Ao meu irmão, familiares e amigos que sempre estiveram sempre comigo e torceram pelo sucesso deste trabalho, em especial aos meus avós que sempre me incentivaram nos estudos.

À minha orientadora, por ter aceito prontamente o convite de me orientar, pelo carinho, atenção e disponibilidade de sempre.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e pela disponibilização do seu tempo para responderem ao questionário desta pesquisa. Aos gestores da Instituição por abrirem as portas para que eu pudesse realizar este estudo.

“Não é o sucesso que nos torna felizes. É a felicidade que traz sucesso”.

Sonja Lyubomirsky

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo estudar os elementos que podem interferir no sentimento de bem ou mal-estar dos servidores, no ambiente laboral de uma Instituição Federal de Ensino, a partir da realização de uma pesquisa qualitativa descritiva e bibliográfica. Em termos mais amplos, o método fenomenológico permeou todo o trabalho. Os dados foram coletados por meio da observação não participativa no local, a fim de identificar os sujeitos da pesquisa, que posteriormente se disponibilizaram a participar de entrevista, no formato semiestruturado. O material coletado a partir das observações e as transcrições das entrevistas foram analisados considerando a perspectiva fenomenológica e os construtos da Psicologia Positiva, valendo-se também da análise de conteúdo. Os resultados encontrados apontam que, para os servidores entrevistados, o bem-estar no ambiente de trabalho está relacionado ao desenvolvimento de relacionamentos saudáveis, reconhecimento e valorização enquanto profissional, respeito, preocupação e zelo com o outro, além do convívio com pessoas positivas e satisfeitas. Com relação aos elementos associados ao mal-estar foram identificados: a falta de respeito e empatia, comportamentos e posturas inadequadas dos colegas, fofocas, críticas, além da falta de diálogo e de reciprocidade. Foi possível perceber também que a vivência de bem-estar está relacionada, predominantemente, à presença de condições favoráveis para que o próprio indivíduo desenvolva suas capacidades e talentos e que a Instituição tem sua contribuição neste processo. Ao final, sugeriram-se ações que podem auxiliar a promover a melhoria do ambiente de trabalho, a interação entre os servidores e o seu bem-estar.

Palavras-chave: Bem-estar. Bem-estar no ambiente de trabalho. Psicologia Positiva.

ABSTRACT

The present dissertation had as objective to study the elements that can interfere in the well-being of the servers, in the working environment of a Federal Educational Institution, from the accomplishment of a qualitative descriptive and bibliographical research. In broader terms, the phenomenological method permeated all work. The data were collected through non-participatory observation at the site, to identify the subjects of the research, who may be offered an interview participation, in semi-structured format. The material collected from the observations and transcripts of the interviews were analyzed considering a phenomenological perspective and the constructions of Positive Psychology, also using content analysis. The results were found that, for the interviewed employees, the well-being in the work environment is related to the development of healthy relationships, recognition and appreciation instead, concern, concern and zeal with the other, in addition to living with positive and satisfied. The lack of respect and empathy, inappropriate behaviors and postures of employees, gossip, criticism, lack of dialogue and reciprocity. It was also possible to perceive that the welfare experience is predominantly related to the presence of favorable conditions for the individual to develop his abilities and talents and the institution of his contribution in the process. Finally, it was suggested actions that can help promote the working environment, an interaction between the servers and their well-being.

Keywords: Well-being. Well-being in the work place. Positive Psychology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Tipologias de Etzioni	39
Quadro 2 – Tipologias de Goffee e Jones	40
Quadro 3 – Tipologias Schneider	40
Quadro 4 – Tipologia de Handy.....	41
Quadro 5 - Experiências de Flow	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida	13
Figura 2 - Planejamento das observações	27
Figura 3 - Planejamento das entrevistas	27
Figura 4 - Tipologia de Cameron e Quinn	41
Figura 5 - Modelo de bem-estar	49
Figura 6 - Saúde mental completa	51
Figura 7 – Aspectos relacionados ao envolvimento com o trabalho.....	57
Figura 8 – Vista área do campus.....	61
Figura 9 – Exemplo de ambientes.....	62
Figura 10 - Exemplo de ambientes.....	63

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.1 INTRODUÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.6 DELIMITAÇÃO	24
CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E MATERIAIS	25
2.1 ABORDAGEM, MÉTODO E TIPOS DE PESQUISA	25
2.2 NATUREZA DOS DADOS E FONTES DE INFORMAÇÃO	26
2.3 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS	28
2.4 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	29
2.5 FENOMENOLOGIA E ANÁLISE DE CONTEÚDO	31
CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
3.1 AMBIENTE DE TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL	38
3.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO	42
3.3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO	44
3.4 PSICOLOGIA POSITIVA E BEM-ESTAR	47
3.5 BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO	55
CAPÍTULO 4 – ANÁLISES E DISCUSSÕES	60
4.1 REFLEXÕES À LUZ DA FENOMENOLOGIA	60
4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE	72
4.2.1 Características pessoais	73
4.2.2 Relacionamento interpessoal	78
4.2.3 Ambiente de trabalho	79
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.1 ASPECTOS RELACIONADOS À PESQUISA	85
5.2 SUGESTÕES DE INICIATIVAS NA INSTITUIÇÃO	87
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A – Resultado das buscas sobre trabalhos relacionados ao ...	99
bem-estar no ambiente de trabalho	99
APÊNDICE B – Roteiro de observação	101
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	102
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista	103
APÊNDICE E – Elementos de bem ou mal-estar	104

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

O ser humano, assim como outras espécies, tem um ciclo de vida, compreendido pelo período do nascimento até a morte, passando pelas fases da infância, adolescência, jovem adulto, adulto e idoso (PAPALIA; OLDS; FELDMAN, 2006), durante essas etapas experimenta e vivencia situações que o levam a processos de desenvolvimento e amadurecimento.

Em termos de ciência, diversas teorias surgiram para tentar explicar como se dá o processo de desenvolvimento humano, cada uma com suas contribuições e limitações. Entretanto, é importante registrar que para Berger (2003) a complexidade e diversidade da experiência humana não podem ser explicadas por apenas uma ou duas teorias. O que significa que elas devem ser lidas e compreendidas em suas especificidades e em seus entrelaçamentos, na visão do plural e da interdisciplinaridade. É a partir desse olhar que a autora afirma ser desejável uma visão eclética acerca das teorias, para que se possa extrair o melhor de cada uma em busca da compreensão sobre o desenvolvimento no transcorrer da vida.

Segundo Papalia; Olds e Feldman (2006) a história de vida, as influências biológicas, o contexto social e as experiências vividas contribuem para a construção do ser. Além disso, o desenvolvimento de repertórios e habilidades sociais auxiliam no enfrentamento de situações diversas, de forma adequada ao contexto, promovendo assim relações interpessoais que possam trazer retornos satisfatórios.

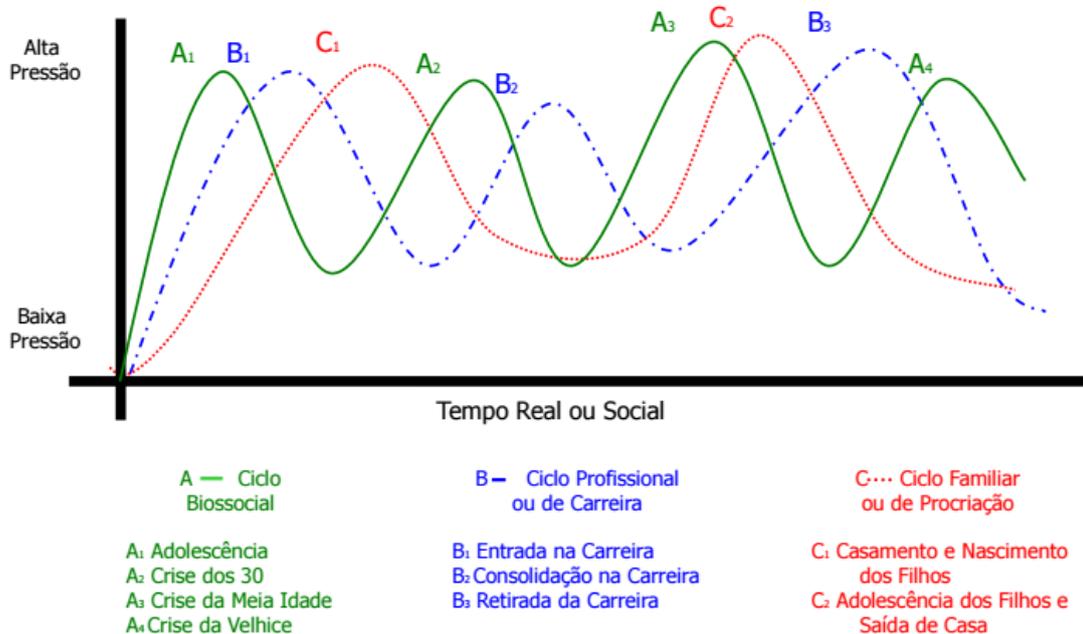
Entende-se por repertório comportamental aquilo que o indivíduo é capaz de fazer, baseado em tudo o que viveu, experimentou e aprendeu (SKINNER, 1974). São formas de lidar com o mundo, desenvolvidas a partir dessas experiências e do ambiente sócio/econômico e cultural no qual vive o sujeito. As habilidades sociais, por sua vez, são caracterizadas por um leque de comportamentos sociais que estão presentes no dia a dia de cada um. Apesar de socialmente construído, o repertório é

algo próprio do indivíduo, pois cada um tem sua visão de mundo e sua forma singular de enxergar a vida, as pessoas e as relações humanas (ZORTEA, 2013).

Em resumo, a capacidade de adaptação às mudanças e desafios do dia a dia dependem do desenvolvimento de habilidades sociais, da ampliação do repertório comportamental bem como das características de personalidade, ou seja, dependendo de como foi estruturando seu contexto, a pessoa pode chegar à vida adulta com maior ou menor habilidade para enfrentar as adversidades. Esse enfrentamento é também denominado de *coping* e, segundo Antoniazzi e outros (1998), pode ser definido como um conjunto de estratégias e esforços, cognitivos e comportamentais, utilizados pelas pessoas para se adaptarem a circunstâncias que ameaçam ou ultrapassam seus recursos.

Esses enfrentamentos, de modo geral, ocorrem no dia a dia, mas de acordo com Schein (1993, 1996) há situações ao longo da vida que se apresentam com alta intensidade, exigindo do sujeito uma capacidade maior de lidar com os obstáculos, conforme pode ser visto na Figura 1. Nela observa-se que há uma relação entre os ciclos biopsicossocial, de carreira e familiar na vida de cada um, pressionando as pessoas em momentos distintos de suas vidas. O ideal é que as pessoas consigam um desenvolvimento equitativo entre esses três aspectos, no entanto, não são todos que conseguem estabelecer esse equilíbrio. Dessa forma, não é raro encontrar combinações nas quais o profissional consegue melhor desempenho em uma ou duas dessas dimensões, ficando outra(s) em situação potencial de desenvolvimento.

Figura 1- Ciclo de vida



Fonte: Schein (1993).

Para Forghieri (1996) ser saudável consiste em conviver com sentimentos paradoxais de aflição e bem-estar, que se articulam na coragem de assumir os riscos das situações e no reconhecimento de conseguir enfrentá-las da melhor forma possível em cada momento da vida.

Ryff e Keyes (1995) elencam seis características que com o passar do tempo podem alterar a personalidade e assim influenciar o modo de vida do indivíduo. São elas: a autoaceitação (autoconhecimento; maturidade), o relacionamento positivo com outras pessoas (capacidade empática e afeição), a autonomia, o domínio do ambiente (capacidade de criar e escolher ambientes adequados as suas características psíquicas), o propósito de vida e o crescimento pessoal.

O alcance dessas qualidades proporciona satisfação com a vida e bem-estar. Para Seligman (2004), esta sensação pode ser obtida a partir de três pilares: o equilíbrio entre as emoções positivas (alegria, contentamento, otimismo, esperança etc), as forças e virtudes que produzem essas emoções, e as instituições positivas, que dão suporte ao caráter e produzem sentimentos positivos em todas as fases da vida.

Seligman (2004) foi o responsável pelo desenvolvimento da Psicologia Positiva, que tem como objetivo principal priorizar e desenvolver os aspectos positivos do ser em detrimento dos negativos. Para o autor, esta nova forma de pensar pode contribuir para tornar as pessoas mais saudáveis e produtivas, colaborando assim com seu desenvolvimento pessoal e profissional.

1.2 O CONTEXTO DO PROBLEMA

O mercado de trabalho absorve pessoas que ainda não tem sua formação completa e muitas vezes não desenvolveram habilidades e repertórios suficientes para enfrentar os problemas inerentes ao ambiente laboral.

Esses indivíduos carregam suas emoções e sentimentos, não sendo possível fazer uma dissociação completa entre as atividades que desempenha no trabalho, onde muitas vezes é preciso ser racional e despersonalizado, com sua vida social e pessoal. Isso implica o imperativo de se observar o sujeito como um todo, em seus aspectos sociais e emocionais, lembrando que ele desempenha diversos papéis.

Dessa forma, não há como negar que o sujeito não consegue assumir somente o papel de trabalhador, dissociando-se, temporariamente, de suas dimensões pessoal e social. Assim, não raro, surgem alguns conflitos e, de acordo com Motta e Vasconcelos (2004, p.191), “o conflito de papéis tem um custo grande para o indivíduo em termos emocionais e interpessoais”, podendo trazer angústias, sofrimentos e até mesmo o desenvolvimento de doenças psicossomáticas. Além disso, expectativas contraditórias podem intensificar as agitações internas e aumentar a tensão com vários aspectos do trabalho, reduzindo sua satisfação e bem-estar quando se está neste ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

O que se vê, com frequência, nas organizações são gestores e estruturas que ainda não estão preparados para disponibilizar espaços de manifestação de sentimentos e afetos, bem como momentos de integração entre os trabalhadores.

Esse posicionamento observado encontra respaldo não só nas teorias clássicas da administração, com destaque para a Administração Científica, como também em

autores contemporâneos, como Damatta (1997) que influenciou um grande número de pesquisadores nos conceitos da “casa” e da “rua”, ou seja, da dicotomia e separação entre o público e o privado. Acredita-se que o que ocorreu foi uma transposição de forma indevida desses conceitos, influenciada por uma construção social, que reflete os argumentos de Levi (1990) e Siegrist (1996) citados por Papalia; Olds e Feldman (2006, p. 605) ao afirmarem que

[...] os locais de trabalho geralmente são projetados para eficiência e lucro, e não para o bem-estar de quem neles trabalha, mas os custos humanos podem prejudicar o saldo final. Quando as pessoas acham que estão no emprego errado ou quando os esforços para atender às demandas de trabalho não são proporcionais à satisfação no emprego e a outras compensações, pode ocorrer estresse. E, como acabamos de expor, o estresse - intenso, frequente e prolongado - pode arruinar a saúde física e mental.

Embora o ambiente das empresas privadas seja mais referenciado nesses aspectos, não se pode relegar o que ocorre no serviço público, onde a estabilidade e as poucas oportunidades de mudança fazem com que o servidor precise aprender a conviver com as situações adversas, uma vez que a probabilidade de trocar de emprego é remota. Dessa forma, o que se vê nesse segmento, é um processo de adoecimento do trabalhador, que encontra suporte na psicodinâmica do trabalho, a qual propugna a reorientação profissional como um caminho para evitar o adoecimento, levando em conta as necessidades individuais e coletivas, na busca constante de defesas, preservando assim o equilíbrio psíquico.

Em relação à essa temática, até o presente momento o que se tem são discussões e propostas gerenciais sobre qualidade de vida no trabalho, de modo geral; estresse (eustresse e distresse); Síndrome de *Burnout*; doenças psicossomáticas, entre outras. Não há muitas publicações sobre o bem-estar do sujeito, no sentido da psicologia positiva e do desenvolvimento de repertórios de enfrentamento, elementos importantes na busca do equilíbrio pessoal e que podem auxiliar o indivíduo no convívio com colegas, diante dos objetivos organizacionais.

Além disso, realizar um estudo dessa natureza em uma instituição pública é de grande relevância, tendo em vista que a prestação dos serviços públicos visa atender a um objetivo coletivo (população ou comunidade onde está inserido). Sabe-

se que em muitos órgãos públicos as condições de trabalho nem sempre são as melhores, em função de restrições diversas, e, por vezes não oferecem oportunidades de satisfação no desempenho das atividades. Obviamente que essas adversidades não afetam a todos de maneira igual, uma vez que muitos servidores conseguem desenvolver suas atividades com qualidade e comprometimento, apesar das adversidades.

Particularmente no caso da Instituição de Ensino objeto deste estudo, percebe-se, no cotidiano, que há elementos e situações que podem contribuir com o desconforto e mal-estar entre os servidores, tais como: estrutura física, relacionamento conflituoso entre alguns servidores e chefias, situações causadoras de estresse (cobranças, excesso de atividades, burocracia), desconhecimento das atividades realizadas pelos colegas, principalmente na relação técnicos-administrativos e professores, sensação de tratamento diferenciado, que pode causar desânimo e desmotivação, entre outros aspectos.

Percebe-se ainda que alguns servidores demonstram ter dificuldades em administrar seus sentimentos em relação à essas situações, gerando conflitos e reações adversas junto aos colegas, como falta de cordialidade e boa vontade, o que acaba por prejudicar o relacionamento e até mesmo o desenvolvimento das atividades. Além disso, esses conflitos, em longo prazo, podem comprometer o desempenho físico e intelectual do sujeito e muitas vezes interferir negativamente na vida pessoal. O oposto também pode acontecer, conflitos na vida particular podem ocasionar problemas de relacionamento no trabalho e dificuldades em lidar com situações adversas.

Por outro lado, pode-se notar que alguns servidores têm habilidades adaptativas para lidar com situações estressantes e conseguem administrar seus sentimentos de forma a manter o equilíbrio na maioria das vezes.

Essas situações parecem extremos de um mesmo contínuo, ou seja, tornando, no mínimo instigante estudar os elementos que interferem no processo de adaptação e geração de bem ou mal-estar no ambiente laboral.

Diante desse contexto, aventa-se a hipótese de que emoções positivas, forças e virtudes e instituições positivas possam gerar bem-estar no ambiente de trabalho e proporcionar melhores condições no desenvolvimento das atividades e relacionamento interpessoal.

Essa hipótese de trabalho levou ao seguinte questionamento: como a percepção e o sentimento de bem-estar e/ou mal-estar podem afetar o desempenho e as relações dos indivíduos no ambiente de trabalho?

Esse questionamento, por sua vez, norteou a elaboração dos objetivos deste trabalho.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é compreender o papel dos artefatos, formas relacionais, posturas, emoções e sentimentos que estão relacionados ao bem-estar do ser humano no ambiente de trabalho e suas consequências, a partir dos três pilares propostos por Seligman (2004), quais sejam: emoções positivas, forças e virtudes e instituições positivas.

Esse objetivo geral levou à formulação de alguns objetivos específicos, que seguem abaixo:

- Identificar elementos do ambiente organizacional que possam interferir no bem-estar do servidor;
- verificar quais elementos são percebidos como positivos e quais se mostram negativos no processo do bem-estar na organização e;
- averiguar como as emoções, forças e virtudes interferem na sensação de bem-estar e no desempenho laboral.

1.4 JUSTIFICATIVA

Ao longo dos anos muitas teorias foram elaboradas no sentido de subsidiar intervenções junto aos trabalhadores na busca de sua motivação, satisfação e melhoria de desempenho. No entanto, no contexto atual verifica-se que essas teorias têm se mostrado insuficientes para a consecução desses objetivos.

Com o desenvolvimento da psicologia e sua interface com o ambiente organizacional, novo cenário se descortina com abordagens ainda não utilizadas de forma ostensiva no contexto laboral. A Psicologia Positiva trouxe uma nova perspectiva, ao abordar elementos que levam as pessoas a serem mais felizes, tais como: comportamentos positivos, emoções e sentimentos que promovem o bem-estar.

Assim, para que se possa alcançar um bom ambiente de trabalho, faz-se necessário identificar também as características psicossociais dos indivíduos que estão inseridos nas organizações. É preciso compreender o sujeito como um ser completo, que tem emoções, sentimentos e que, desempenha diversos papéis, dentro e fora do contexto organizacional. O que se vê então é que a forma como ele processa o pensamento em relação às informações que recebe, suas expectativas em relação ao trabalho, a capacidade de tomar decisões, a resolução e enfrentamento de problemas, contribuem para que o ambiente se torne prazeroso e produtivo ou estressante e infértil.

Portanto, compreender o equilíbrio entre a cognição e a emoção e sua relação com o trabalho torna-se um importante elemento para propor ações que promovam a melhoria do ambiente laboral, a interação e o bem-estar do servidor, a fim de que o trabalho contribua para o seu desenvolvimento como pessoa.

1.5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o objetivo de subsidiar a elaboração deste trabalho e tomar conhecimento das pesquisas já realizadas acerca do tema, foi realizada uma revisão da literatura a partir do levantamento no portal da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do

Nível Superior - CAPES, onde encontram-se indexados diversos periódicos nacionais e internacionais. Foram realizadas buscas, no período de 2013 a 2016, com os seguintes descritores: bem-estar no ambiente de trabalho, bem-estar no trabalho e psicologia positiva e bem-estar e psicologia.

Nos trabalhos selecionados buscou-se observar o objetivo, a metodologia e os resultados encontrados, no intuito de verificar como foram realizadas as pesquisas sobre o tema, bem como a abordagem (quantitativa ou qualitativa). O quadro detalhado contendo as informações dos trabalhos consta no Apêndice A.

Para o primeiro descritor, foram localizadas vinte e sete publicações e para o segundo, quarenta e seis, destas, apenas três (que apareceram em ambas buscas) mostraram relação com o objeto deste estudo, conforme descritos a seguir.

Dohms (2016, p.161), ao falar sobre bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista de Porto Alegre, utilizou o método quanti-qualitativo por meio da aplicação do Questionário de Bem-estar Institucional (QBIEI) e diário de campo. Os resultados mostram que “quanto mais positiva a avaliação que a pessoa realiza de si mesma, melhor é a avaliação que realiza sobre a Instituição. Ou seja, melhores graus de bem-estar subjetivo refletem em melhores e mais positivos graus de bem-estar institucional”.

Baez e Dieter (2015) investigaram as vivências dos alunos do curso de Licenciatura em Educação Física da Universidade Federal do Pampa durante a formação docente. Foi utilizada a abordagem quanti-qualitativa, por meio de cinco instrumentos de pesquisa e uma entrevista estruturada. Os resultados mostram que para a construção do bem-estar é necessário criar vivências universitárias positivas através da inserção no ambiente escolar, participação em grupos de estudo e valorização profissional. É importante ressaltar que essa construção também está vinculada ao contexto onde se está inserido, bem como a existência de características pessoais, como autoestima, motivação e identidade.

Souza, Geysler e Ribeiro (2014) investigaram o bem-estar no trabalho e as políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos no Estado

do Paraná. Foi aplicado um questionário com as Escalas de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) e de Bem-Estar no Trabalho (EBET). Os resultados foram correlacionados e verificou-se que o bem-estar no trabalho nesta organização é moderado, e também que os fatores de políticas de gestão de pessoas possuem uma percepção que varia de moderada a alta.

Para o terceiro descritor, foram localizadas cento e vinte e quatro publicações e destas, apenas cinco tem relação com o objeto de estudo. Três já foram citadas anteriormente, as outras duas são de Timm, Stobäus e Mosquera (2014) e Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015).

Timm, Stobäus e Mosquera (2014) fizeram um levantamento do estado da arte sobre aspectos referentes à Psicologia Positiva, ao bem-estar docente e a relação entre ambos entre os anos de 2011 e 2012. Dos onze trabalhos analisados, apenas um abordou os dois temas simultaneamente. Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) abordaram o bem-estar no trabalho, a partir da definição de Siqueira e Padovan (2008) para estabelecer a relação entre as percepções de sucesso na carreira e a intenção de rotatividade em trabalhadores da Região Sudeste do Brasil. Foi aplicado um questionário, com cinco escalas, que avaliou as variáveis da pesquisa. Os resultados mostram que as dimensões de bem-estar no trabalho exercem impacto sobre a intenção de rotatividade e pouca influência na percepção de sucesso.

Foram realizadas também buscas com os mesmos descritores no portal da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) a fim de localizar teses e dissertações que abordassem essa temática. Foram identificadas apenas seis publicações relacionadas ao objeto de estudo, conforme discriminadas abaixo.

Lopes (2014) avaliou a autopercepção dos servidores técnico-administrativos do Centro de Artes e Letras da Universidade Federal de Santa Maria sobre a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho. Utilizou a abordagem quantitativa, por meio de questionários. Percebeu níveis razoáveis de bem-estar no trabalho, além disso, a análise conjunta das informações mostrou que quanto melhores os hábitos alimentares, maior a inserção social e a satisfação com o trabalho.

Fernandes (2013) abordou qualidade de vida e vivências do bem e mal-estar no ambiente judiciário (extraiu-se do trabalho somente a relação entre bem e mal-estar no ambiente). A abordagem foi quanti-qualitativa, através do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). Os resultados indicaram as seguintes fontes do bem-estar: justiça, bom relacionamento, ambiente harmonioso e confortável, fazer o que gosta etc; e do mal-estar: relacionamento conflituoso, forma de tratamento, falta de reconhecimento, condições precárias etc. O estudo forneceu subsídios para uma intervenção que tente minimizar as causas do mal-estar e consolide as fontes de bem-estar no ambiente de trabalho.

Miranda (2016) tratou o bem e o mal-estar no contexto do trabalho a partir do estudo de representações sociais. A abordagem foi de natureza quanti-qualitativa com utilização de questionário com evocação com os termos indutores: bem-estar no trabalho e mal-estar no trabalho. Os resultados indicaram que os núcleos centrais das representações sociais não refletem polo positivo e negativo de uma mesma dimensão. Para o bem-estar no trabalho, o núcleo central é composto pelos elementos como relacionamento, comunicação, condições favoráveis e para o mal-estar compreende elementos como cansaço, salário e fofocas.

Souza (2015) analisou como perfis de comprometimento afetivo e entrenchamento organizacional podem se relacionar com o bem-estar pessoal entre os trabalhadores de Instituições de Ensino Superior da Bahia, a partir de escalas e dados socioprofissionais. Os resultados indicaram que os perfis se relacionam positivamente com o bem-estar e que a construção de ambientes favoráveis à interação entre indivíduo e organização possibilita a vivência desse bem-estar.

Carneiro (2014) analisou como as implicações do locus de controle interfere no nível de bem-estar pessoal no trabalho a partir da perspectiva da internalidade (controlador da situação) ou externalidade (perceber o outro controlador). A pesquisa foi de caráter quantitativo e os indicadores foram avaliados através do instrumento de bem-estar pessoal nas organizações (DESSEN; PAZ, 2010). Os resultados mostram que os indivíduos com maior orientação para a internalidade tendem a experimentar maiores níveis de bem-estar do que aqueles com maior

orientação para a externalidade.

Castro (2013) tratou da experiência de inclusão e a possível relação com a felicidade no trabalho a partir da aplicação de questionário contendo escalas de bem-estar. Os resultados mostram que houve correlação positiva moderada entre experiência de inclusão e os fatores realização/expressividade e afeto positivo. Além disso, afirma que aspectos ambientais são mais importantes do que os individuais para o alcance da felicidade no trabalho.

Na tentativa de ampliar o leque de trabalhos sobre essa temática, também foram realizadas buscas com os termos em inglês. Foram encontradas seiscentos e noventa e duas publicações, das quais, diversas não tinham relação com o tema, apenas seis estavam em consonância com o objeto de estudo, conforme relatos a seguir.

Cabanas e Sánchez-González (2016) analisaram o papel dos repertórios e dos princípios da psicologia positiva para a felicidade no ambiente de trabalho. Os autores sugerem que a inversão da pirâmide de Maslow (que coloca a felicidade como primeira necessidade) pode aumentar as chances de conseguir atender as outras necessidades.

Muuraiskangas e outros (2016) sugeriram a utilização de um aplicativo móvel em duas empresas de tecnologia da informação da Finlândia que ensinava a desenvolver habilidades para lidar com o estresse e alcançar o bem-estar mental, a partir da terapia de aceitação e compromisso. O processo de intervenção foi avaliado em relação aos mecanismos de mudança e aos estágios de intervenção (os voluntários responderam um questionário a cada dois meses). O projeto não foi considerado como bem-sucedido pois foram identificadas barreiras individuais (falta de tempo, benefícios e necessidades percebidas) e organizacionais (adequação da política da empresa para a promoção do bem-estar), mas o aplicativo se mostrou eficiente no auxílio ao enfrentamento do estresse.

Pescud e outros (2015) estudaram as opiniões dos empregadores sobre a promoção da saúde e bem-estar no local de trabalho e os fatores que afetam esses pontos de

vista em diversas indústrias da Austrália Ocidental, por meio da abordagem fenomenológica. Os resultados mostram que atividades de promoção da saúde no ambiente de trabalho têm influência positiva, mas ressaltam que é preciso observar as peculiaridades de cada ambiente ao planejar iniciativas e intervenções.

Mastroianni e Storberg-Walker (2014) estudaram como as interações de trabalho podem aumentar ou diminuir as percepções de bem-estar e comportamentos de saúde. Foi realizado um diário de campo e entrevistas com funcionários de quatro empresas. Os resultados indicaram que há maior percepção de bem-estar quando há confiança e colaboração nas relações de trabalho, bem como quando os participantes se sentiam valorizados e respeitados. O estudo apontou também que o mal-estar é causado quando há falta de justiça, empatia e das características mencionadas acima. Com relação à saúde, todos os participantes a relacionaram somente aos aspectos físicos, desconsiderando o aspecto multidimensional e dinâmico do seu significado (intelecto, social, emocional e físico).

Williams, Kern e Waters (2014) pesquisaram, por meio de um estudo transversal, as relações entre capital psicológico (*bottom-up*), virtuosidade organizacional (*top-down*) e felicidade no trabalho em uma escola na Austrália. Os resultados mostraram que o capital psicológico do empregado e a percepção das virtudes organizacionais se identificavam com maior felicidade no trabalho, ou seja, a felicidade pode se dar tanto de cima para baixo, a partir de ações da organização, quanto de baixo para cima, por meio de comportamentos e atitudes individuais.

Marzuki (2013) avaliou o impacto da personalidade no bem-estar em professores de uma Universidade da Malásia, por meio da abordagem quantitativa, com a utilização de dois inventários. Os resultados indicaram que a personalidade desempenha um papel importante na determinação do bem-estar individual.

Page e Vella-Brodrick (2013) apresentaram a avaliação de um programa de bem-estar baseado na psicologia positiva. Os resultados sugerem que os funcionários podem aprender estratégias eficazes para aumentar de forma sustentável o seu bem-estar subjetivo e psicológico.

Após as buscas e análises acerca dos trabalhos encontrados, percebeu-se que a abordagem sobre os aspectos positivos do ser, o bem-estar, e principalmente o bem-estar no ambiente de trabalho, sob a abordagem da Psicologia Positiva, ainda é recente tanto no Brasil quanto em outros países. Além disso, foram localizadas poucas pesquisas acerca do bem-estar dos servidores públicos, em especial os técnico-administrativos em educação.

Outro ponto a ser destacado é que a maioria das pesquisas encontradas são de abordagem quantitativa, com a utilização de inventários, escalas e correlações. Ainda faltam trabalhos que abordem a pesquisa qualitativa e suas variações. Destaca-se também a escassez de trabalhos que utilizam a fenomenologia, metodologia proposta para este estudo, como método para abordar o tema bem-estar.

Conhecer, portanto, os aspectos e as formas pelas quais as pessoas desenvolvem suas habilidades sociais para tentar alcançar o bem-estar e o equilíbrio emocional torna-se importante para compreender suas relações no ambiente de trabalho, levando-se em consideração que o trabalho ocupa um lugar central na vida do indivíduo e que se faz necessário estabelecer um nível de satisfação entre a vida pessoal e a laboral.

1.6 DELIMITAÇÃO

Devido à dimensão do desenvolvimento humano em seus diversos aspectos e aplicações, a presente pesquisa se delimitou a estudar a percepção dos servidores sobre os elementos do ambiente organizacional que interferem em suas atividades propiciando ou não bem-estar. Além disso, na dimensão do campo, a pesquisa ficou circunscrita ao grupo de servidores técnico-administrativos de um Campus pertencente a uma Instituição Federal de Ensino do estado do Espírito Santo.

CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E MATERIAIS

Os métodos e materiais necessários para o desenvolvimento de uma pesquisa são delimitados pelos seus objetivos. A partir do objetivo é possível buscar o tipo de pesquisa que melhor responda ao problema, bem como a forma de coleta e análise dos dados.

2.1 ABORDAGEM, MÉTODO E TIPOS DE PESQUISA

Considerando o ser humano como objeto principal deste estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa para alcançar o objetivo geral delineado. A pesquisa qualitativa é capaz de apreender as vivências e a subjetividade do indivíduo. Segundo Minayo (2004), a abordagem é considerada o universo de significados, crenças, valores, atitudes, motivações e aspirações, correspondentes a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos, os quais não podem ser quantificados.

Devido à subjetividade que envolve o tema e a singularidade das experiências vividas pelo ser humano, fez-se necessário o uso de um método que pudesse avaliar o sentimento de bem-estar a partir do próprio indivíduo e suas experiências, sendo a fenomenologia considerada adequada a esse propósito, uma vez que se trata de uma abordagem que “parte do cotidiano, da compreensão do modo de viver das pessoas, [...] o enfoque fenomenológico procura resgatar os significados atribuídos pelos sujeitos ao objeto que está sendo estudado” (GIL, 2008, p.15).

A fenomenologia é uma ciência que parte das experiências particulares dos indivíduos para compreender suas realidades, adequando-se à proposta da pesquisa que foca a percepção dos servidores sobre os elementos que conduzem ao bem ou mal-estar. O tom fenomenológico, neste caso, foi dado pela forma em que os dados foram coletados.

Em termos de tipologia a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e bibliográfica. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2008, p. 28), apresenta as “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. No caso da abordagem fenomenológica, faz-se necessário utilizar este tipo de pesquisa para descrever a experiência vivida pelas pessoas em seus detalhes e peculiaridades.

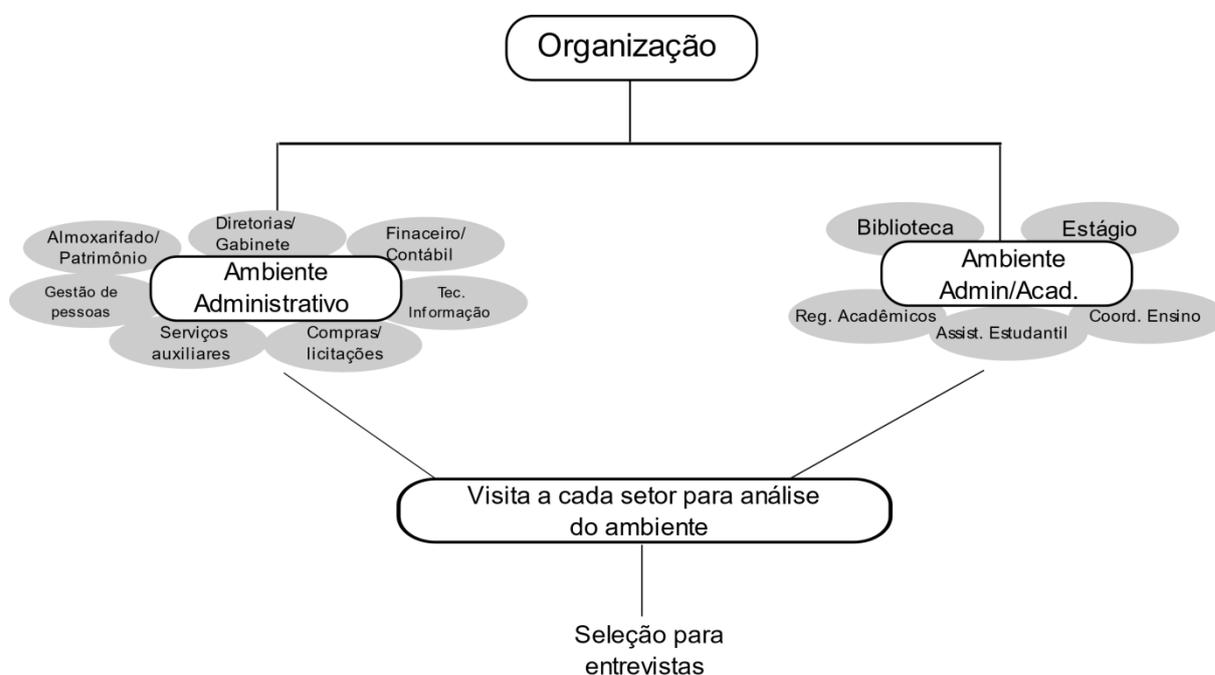
A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). Ela pode ser dividida em fundamentação teórica e revisão bibliográfica. A fundamentação teórica é a pesquisa realizada a partir da leitura de livros de referência, para levantamento dos conceitos e teorias, enquanto a revisão bibliográfica, também chamada de estado da arte, faz o levantamento sobre o assunto pesquisado em determinado momento. Neste caso, utiliza-se publicações em periódicos, dissertações, teses e outros.

2.2 NATUREZA DOS DADOS E FONTES DE INFORMAÇÃO

A pesquisa foi estruturada a partir de dados primários, com informações coletadas por meio de observação não participativa e de entrevistas junto aos servidores; e dados secundários, por meio de consulta bibliográfica a autores que pudessem auxiliar no entendimento do contexto e problema da pesquisa.

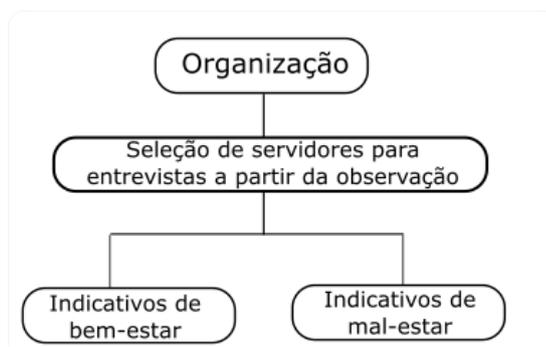
Foi elaborado um planejamento de campo para a realização da pesquisa. O esquema está apresentado nas Figuras 2 e 3, respectivamente: observações realizadas nos setores e entrevistas com servidores. O roteiro de observação consta no Apêndice B.

Figura 2 - Planejamento das observações



Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 - Planejamento das entrevistas



Fonte: Elaboração própria.

Todos os setores administrativos foram visitados mais de uma vez, com o objetivo de verificar os aspectos ambientais e culturais que pudessem interferir no bem-estar do servidor. Procurou-se identificar para a entrevista, pelo menos um servidor de cada setor, com características distintas, a fim de que se pudesse ser o mais diverso possível.

A seleção da amostra foi feita em função dos critérios de tipicidade, acessibilidade e saturação. A tipicidade é realizada a partir de um subgrupo representativo, neste caso, determinado após a realização das observações. A acessibilidade é importante para a fidedignidade da pesquisa, pois, como se trata de um assunto relativamente complexo e particular, é preciso que o entrevistado esteja confortável para se expressar e que realmente tenha experienciado o conteúdo pesquisado, ou seja, que tenha as informações que são buscadas.

A saturação se alcança a partir do momento em que já se dispõe de informações suficientes para a compreensão do assunto. É percebida pelo pesquisador quando as respostas obtidas por meio das entrevistas se repetem, não havendo novidades a acrescentar. Trinta e nove servidores técnico-administrativos estão lotados no Campus atualmente, destes 23% foram entrevistados.

Vale ressaltar que, em geral, estudos fenomenológicos envolvem um pequeno número de participantes (TERRA et al., 2006). Além disso, a seleção dos servidores para realização das entrevistas buscou respeitar a diversidade de sexo, tempo de instituição e setor de trabalho. As entrevistas foram gravadas mediante autorização do entrevistado e transcritas em momento posterior.

Conforme a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho de Saúde, não foi necessária submissão da pesquisa ao Conselho de Ética. Cada participante selecionado leu e assinou o Termo de Consentimento e Livre Esclarecido, constante no Apêndice C.

2.3 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir do viés da fenomenologia descritiva, seguindo os quatro passos frequentemente utilizados para compreensão do fenômeno: suspender, intuir, analisar e descrever (POLIT; BECK, 2011). Além disso, utilizou-se a entrevista semiestruturada, a partir de questões norteadoras, e a observação não participativa.

A entrevista semiestruturada consiste na aplicação de um roteiro com uma estrutura inicial (Apêndice D), que pode ser ampliada, com a inserção de novas perguntas, ou reduzida, de acordo com o andamento das atividades. O roteiro foi formulado de acordo com a teoria estudada pela pesquisadora visando atingir aos objetivos propostos.

Esse tipo de entrevista permite uma melhor captação das ideias, opiniões e depoimentos, tendo em vista que não fica restrita a uma estrutura rígida de questões. A diferença entre a entrevista semiestruturada comum da utilizada na abordagem fenomenológica é que nesta busca-se ir além da simples resposta do entrevistado, procura-se a essência, a sua visão de mundo, a experiência vivida e também o que não é dito ou demonstrado claramente. Além disso, nesta abordagem, a principal fonte de dados é o diálogo em profundidade entre pesquisador e entrevistado.

A observação não participante consiste simplesmente em perceber o que se passa no ambiente sem interferir nele. Ou seja, captar o que está no ar, o sentido de alguns comportamentos, o que se “deixa escapar” (FORGHIERE, 2004) quando não se está em uma entrevista formal. As atividades observadas, interações, ações, percepções etc devem ser anotadas. “Pode tomar a forma de um diário, ou pode ser um registro diário de cada item” (GOODE; HATT, 1979) observado.

A técnica de observação serve como complementação à entrevista e facilita a análise e a comparação dos dados coletados.

2.4 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, segundo Yin (2001, p.131), consiste em “[...] examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Neste caso, utilizou-se a abordagem fenomenológica e a análise de conteúdo, de acordo com a metodologia proposta por Bardin (2009). A análise de conteúdo se

caracteriza como um conjunto de técnicas que objetivam compreender o significado exteriorizado no discurso, ou seja, a visão interpretativa realizada a partir do ponto de vista dos entrevistados. Segundo Bardin (2009), na pesquisa qualitativa o foco da análise é qualificar as vivências do sujeito e suas percepções sobre determinado objeto.

Por se tratar de uma técnica empírica, não há um modelo padrão a ser seguido e sim algumas regras básicas que orientam sobre a utilização do método, a fim de que se alcance os resultados desejados (BARDIN, 2009). Esse processo é realizado em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste em organizar o material a ser estudado e definir os objetivos e procedimentos da análise. Na exploração do material é realizado um estudo mais aprofundado do conteúdo obtido e definidas as categorias de análise. O tratamento dos resultados e a interpretação consistem em dar significado aos dados brutos, com o objetivo de encontrar respostas para o problema de pesquisa.

Na presente pesquisa o tratamento dos dados foi realizado em duas etapas, a primeira consistiu em descrever que foi observado nas visitas aos setores e preencher o roteiro de observação. A segunda etapa consistiu em transcrever, na íntegra, as entrevistas realizadas junto aos servidores e organizar as perguntas e respostas por meio de uma tabela, para melhor visualização e compreensão do conteúdo.

Após a organização do material, iniciou-se a leitura sob o viés da análise fenomenológica, para tanto, foi contemplado também na transcrição das entrevistas os aspectos não verbais do discurso, tais como tons de voz, silêncios, expressões, etc. A primeira leitura teve o objetivo de captar o sentido global dos relatos. A partir da segunda leitura, utilizou-se a redução fenomenológica para fazer um recorte do material em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico que pudessem se referir ao objeto de estudo, a fim de estabelecer as categorias de análise, de forma a melhor compreender o fenômeno estudado. As categorias atenderam aos critérios estabelecidos por Bardin (2009):

homogeneidade; exaustão; exclusividade; objetividade, produtividade e pertinência com o objetivo da pesquisa.

Partiu-se então para a inferência e interpretação dos dados, com base no referencial teórico estudado. Trechos das entrevistas, considerados de relevância, também foram utilizados para expor o sentimento dos servidores em relação às suas experiências. A fim de não identificar os entrevistados e como forma de sistematizar a citação das falas, estes foram nomeados com a letra “E”, abreviação da palavra entrevistado, juntamente com a numeração sequencial iniciada pelo número 1: “E₁, E₂, E₃, E₄, E₅, E₆, E₇, E₈ e E₉”.

É importante ressaltar que antes de iniciar a coleta desses dados, foram reforçados junto aos entrevistados os objetivos da pesquisa e o anonimato relativo às informações levantadas. Além disso, foi informado que todos os dados que eventualmente permitissem identificar os entrevistados por terceiros seriam retirados. Isto possibilitou que o voluntário tendesse a não omitir opiniões. As entrevistas foram individuais e em ambiente fechado. As questões foram levantadas de acordo com o roteiro (Apêndice D), dando completa liberdade para as pessoas relatarem suas experiências e acrescentarem o que considerassem pertinentes.

2.5 FENOMENOLOGIA E ANÁLISE DE CONTEÚDO

A fenomenologia foi implementada por Edmund Husserl (1859-1938) e difundida como “[...] um novo método de fazer filosofia, uma tentativa de trazer a filosofia das especulações metafísicas abstratas para o contato com os problemas reais, com a experiência vivida e concreta [...]” (MOREIRA, 2010, p. 723). “Husserl segue o princípio dos princípios, segundo o qual o conhecimento dado originalmente pela intuição é conhecimento verdadeiro e deve ser aceito como se apresenta” (MOREIRA, 2002, p. 83).

Para o filósofo, as raízes do conhecimento deveriam ser encontradas nas coisas, nos fenômenos, no senso costumeiro (MOREIRA, 2002), na relação entre sujeito e objeto, a partir de suas vivências. O fenômeno, neste caso, pode se referir tanto às coisas físicas, como também ao imaginário, incluindo sentimentos, pensamentos,

desejos e vontades. Ele tem natureza própria e não apenas uma representação do objeto (SILVEIRA, FISHER, OLIVIER, 2010).

Segundo Terra e outros (2006, p. 673), a intenção de Husserl era retratar o fenômeno como é de fato, sem se preocupar com as causas e sem tentar explicar e analisar o seu contexto. É “uma “volta às coisas mesmas”, assim, um retorno aos fenômenos, sendo este aquilo que aparece à consciência, que ocorre como objeto intencional [...] não existe uma preocupação em explicar, pois emprega uma forma de reflexão que possibilita olhar as coisas como elas se manifestam” (TERRA et al, 2006, p. 673-674).

Para Moreira (2010, p.724) a abordagem fenomenológica “[...] se opõe ao naturalismo, ao reducionismo, ao cientificismo ou outras formas de explanação que desloquem a atenção da maneira como aparece o fenômeno em questão”. Ou seja, a fenomenologia é utilizada para “investigar aspectos da existência para os quais os procedimentos tradicionais das ciências humanas não se mostraram suficientes. Sobretudo para a investigação da experiência vivida no mundo do dia-a-dia das pessoas” (GIL; SILVA, 2015, p. 102).

Husserl desenvolveu a fenomenologia descritiva, postulada sobre o significado da experiência humana e a forma de relatar do sujeito em relação à experiência vivenciada, enquanto Heidegger, desenvolveu a hermenêutica (interpretativa) compreendida como “uma maneira de pensar sobre as experiências de vida das pessoas” (TERRA et al, 2006, p. 673), ou seja, analisa a maneira como o sujeito compreende essa vivência.

É, portanto, nestas diferentes formas de experiências que cada qual relata sob o seu entendimento o que se constitui como a essência da experiência vivida. Como observam Siani, Correa e Las Casas (2016, p. 203) “em síntese, o que a fenomenologia faz é trocar a objetividade dos seres pela vivência dos fenômenos, na consciência”.

Além disso, outro conceito importante para compreender a fenomenologia é o de intencionalidade, que diz que a consciência é sempre a consciência de algo, sendo

ela que dá sentido às coisas e possibilita aos objetos aparecerem e se manifestarem. A ideia de intencionalidade é a forma de lidar com o imanente-transcendente.

O imanente corresponde ao que vemos, a um dado, por exemplo, a parte da frente de uma árvore. Já o transcendente é a nossa objetivação da árvore. A transformação do imanente em transcendente, ou seja, a transformação da simples imagem do objeto em significação do objeto é feita por meio do procedimento que é chamado de análise intencional (SILVEIRA, FISHER, OLIVIER, 2010).

A análise intencional visa revelar as potencialidades implicadas nas atualidades da consciência. “Ao contrário de uma atuação unilateral, na qual prevalece a ação do pensamento sobre o objeto, resignando-lhe à condição de passividade, na ação intencional, também o objeto causa influência sobre o ato do pensamento” (MARTINS FILHO, 2011, p. 8).

Nesse sentido entende-se que “[...] noesis é o nome dado ao ato de perceber (o cogitatio) e noema, por sua vez, representa o que é percebido (o cogitatum). Logo, o que se investiga é um fenômeno de consciência, a essência (noema)” (BOAVA; MACEDO, 2011, p. 472). Com isso compreende-se que o essencial na fenomenologia é ter a noção das experiências que emergem para a consciência.

Destarte o entendimento de que a compreensão dos fenômenos reside na interpretação dada pela consciência de quem vivencia a experiência, tem-se que a redução fenomenológica, visa limitar essa interpretação, de maneira a desconsiderar o mundo real (MOREIRA, 2010).

No sentido de se assegurar contra teorizações, o filósofo propôs a redução fenomenológica, chamada de *epoché*. A redução é a operação pela qual a existência efetiva do mundo exterior é “posta entre parênteses” para que a investigação se ocupe apenas com as operações realizadas pela consciência, sem se perguntar se as coisas visadas por ela realmente existem ou não. Através da redução, Husserl pretende “suspender” a tese do mundo natural (MOREIRA, 2010, p. 725).

Com efeito, Boava e Macedo (2011) entendem que a redução fenomenológica tem o propósito de sair da ideia pré-concebida que o sujeito tem ao olhar o mundo exterior “seja da forma como ela é vista pelos seres humanos no dia a dia, seja da forma como ela vista pelos teóricos, filósofos ou cientistas” (BOAVA; MACEDO, 2011, p. 476). Com isso compreende que através dessas reduções procura-se deslocar o sujeito de sua atitude engessada para uma posição de reflexão, restringindo os pressupostos e crenças acerca do objeto de estudo para reduzi-lo a fenômeno.

Cabe destacar a menção que os autores fazem sobre essas reduções fenomenológicas [...] que são basicamente duas: a eidética e a fenomenológica. A redução eidética busca atingir o *eidós*, deixando aparecer o que há de essencial no fenômeno. Já a redução fenomenológica, como dito anteriormente, limita o conhecimento ao fenômeno da experiência de consciência, desconsiderando o mundo real e suspendendo o juízo. (BOAVA; MACEDO, 2011, p. 484).

Por fim, na tentativa de sintetizar a base conceitual da fenomenologia, Spiegelberg (1971) agrupa o que considera como método fenomenológico em sete passos: investigação dos fenômenos particulares, investigação das essências gerais, apreensão de relações fundamentais entre as essências, observação dos modos de dar-se, observação da constituição dos fenômenos na consciência, suspensão da crença na existência dos fenômenos e interpretação do sentido dos fenômenos. Os três primeiros são adotados por praticamente todos estudiosos do tema, os próximos são controversos (MOREIRA, 2002) e não serão abordados neste momento.

O primeiro passo refere-se à investigação de fenômenos particulares, que consiste em três ações distintas: a percepção intuitiva do fenômeno, seu exame analítico e sua descrição. “A intuição perceptiva requer uma grande concentração sobre o objeto intuído, sem perder, no entanto, a capacidade crítica” (MOREIRA, 2002, p. 97). O exame analítico procura identificar os elementos e estruturas do fenômeno pela intuição e a descrição “supõe uma classificação prévia e procura localizar o fenômeno estudado dentro de um sistema de classes” (MOREIRA, 2002, p.98) a partir dos dados coletados pela percepção e análise fenomenológica. Moreira (2002) diz que toda descrição será parcial e seletiva, tendo em vista que não é possível exaurir todas as propriedades de cada fenômeno.

O segundo passo é a investigação de essências gerais, ou seja, concebida como algo que está nos particulares e parte para o geral, tornando-se padrão. O terceiro, apreensão de relações fundamentais entre as essências, corresponde às vinculações básicas entre elas, que podem ser de dois tipos: relações dentro de uma essência e relações entre várias delas.

Nas relações dentro de uma essência, o que pretendemos é descobrir se os componentes são ou não necessários para que a essência continue a ser o que é." [...] As relações entre várias essências são estabelecidas através da variação imaginativa livre. A ideia é manter uma essência constante e tentar combiná-la com várias outras, deixando de fora algumas de suas características, substituindo-as por outras, ou adicionando essências não encontradas nelas (MOREIRA, 2002, p.99).

Observa-se, portanto, pelos estudos apresentados na literatura, que há um interesse relevante na aplicação do método fenomenológico em pesquisas empíricas, sobretudo nas Ciências Humanas e Sociais. Entre as razões que "suporta este movimento ascendente é a constatação do seu alcance epistemológico consistente e significativo para aplicação ao estudo dos mais variados problemas do campo das organizações" (SIANI; CORREA; LAS CASAS, 2016, p. 194).

Deste modo, "o método fenomenológico não pretende ser empírico, indutivo ou dedutivo, mas descritivo. Sua finalidade é a descrição do fenômeno, tal como ele se apresenta, sem reduzi-lo a algo que não apareça" (BOAVA; MACEDO, 2011, p. 481).

Assim, a corrente utilizada para a realização da presente pesquisa é a da fenomenologia descritiva, derivada diretamente das ideias de Edmund Husserl, onde o fenômeno é a forma como o objeto se apresenta à consciência. Ela envolve frequentemente quatro etapas: suspender, intuir, analisar e descrever (POLIT; BECK, 2011).

A suspensão refere-se ao processo de identificar e manter suspensas crenças e opiniões preconcebidas sobre o fenômeno estudado. [...] é um processo interativo, que envolve preparar, avaliar e fornecer feedback sistemático e contínuo sobre sua eficácia. A intuição [...] ocorre quando os pesquisadores permanecem abertos a significados atribuídos ao fenômeno por quem o experimentou. Os pesquisadores fenomenológicos prosseguem então para a fase de análise (i.e., extrair declarações significativas,

categorizar e dar sentido aos significados das essenciais do fenômeno). [...] Por fim, a fase descritiva ocorre quando os pesquisadores compreendem e definem o fenômeno (POLIT; BECK, 2011, p. 299).

É preciso, neste tipo de pesquisa, deixar de lado os valores e crenças pessoais e tentar se colocar no lugar do outro, a fim de que o fenômeno possa ser compreendido. Mesmo porque, há maior riqueza de informações quando o próprio entrevistado expõe seu ponto de vista e esclarece o significado dos fenômenos. Essa compreensão exige do participante um modo específico de ver o objeto investigado, ou seja:

[...] a busca do ver claro, do modo de existir do objeto que investiga, do modo peculiar de mostrar o objeto. O êxito na pesquisa de abordagem fenomenológica está na apreensão do sentido do que se mostra, na atribuição de significado à experiência vivida e na explicitação do compreendido que traz, com clareza, a estrutura do fenômeno interrogado. O pesquisador coloca-se diante do fenômeno que busca compreender e descreve o percebido, pretendendo interpretar o que se mostra. O seu olhar tem uma orientação inicial que, embora não seja dada por teorias explicativas, está na compreensão pré-reflexiva ou pré-conceitual do pesquisador que se volta atentamente para a experiência vivida, buscando o sentido do todo. O pesquisador, portanto, orientado pelo sentido do que é dado na vivência, segue um caminho que lhe possibilite explicitar o que vai sendo interpretado (PAULO; AMARAL; SANTIAGO, 2010, p. 73).

É necessário ainda que “o pesquisador esteja atento à sua temática, à capacidade de lidar com os imprevistos, com a flexibilidade, com o incerto, pois os fenômenos podem estar emergindo a qualquer momento” (TERRA et al, 2006, p. 676). Cabe ressaltar que a coleta e análise dos dados podem se processar quase que ao mesmo tempo, assim entende-se que “o critério de encerramento na coleta dos dados é a repetição que expressa a essência do fenômeno” (TERRA et al, 2006. p.676).

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), a fim de que se pudesse fazer uma melhor apreciação e descrição do objeto estudado. Esta análise busca interpretar o pensamento do sujeito a partir das suas vivências, por meio do conteúdo expresso no texto, permitindo a produção de inferências replicáveis em seu contexto social (BAUER E GASKELL, 2002).

O interessante é que não se trata apenas de descrever o conteúdo obtido, mas perceber o que estes poderão ensinar. Os “saberes deduzidos dos conteúdos

podem ser de natureza psicológica, sociológica, histórica, econômica, etc” (BARDIN, 2009, p. 40).

A análise qualitativa apresenta algumas particularidades pelo fato de tratar de um universo reduzido e com categorias mais discriminantes, dificultando o cálculo de frequências. “[..] O que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 2009, p. 142).

Tanto na análise qualitativa quanto na quantitativa, usa-se desmembrar o discurso em categorias, a fim de classificar os elementos constitutivos da mensagem. No caso da pesquisa qualitativa a análise por categorias é a melhor opção quando se pretende estudar valores, opiniões, atitudes e crenças (BARDIN, 2009). “Esta, pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência da presença (ou ausência) de itens de sentido” (BARDIN, 2009, p.39).

Os critérios para identificação das categorias são determinados pelos objetos da pesquisa e identificados nos discursos dos entrevistados. As unidades de registro (grupos de elementos) são determinadas a partir da identificação das palavras-chave dos parágrafos de cada entrevista bem como das anotações do diário de campo. Tem-se aí uma primeira categorização. Em seguida essas categorias iniciais são agrupadas por temas similares e depois, chegam-se as categorias de análise e inferências. Por fim, interpreta-se os resultados obtidos na pesquisa e os utiliza para as discussões, em conformidade com os objetivos propostos pelo pesquisador.

Outro ponto importante a se observar e que auxilia e complementa a coleta, interpretação e análise dos dados é a cultura organizacional do ambiente em que se está inserido. Para Schein (2009) existem três níveis de cultura organizacional: os artefatos (visíveis na cultura), as crenças e valores expostos (estratégias, objetivos e metas compartilhadas entre o grupo) e as suposições básicas (sentimentos assumidos como verdadeiros).

CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca embasar a pesquisa a partir dos conceitos e teorias sobre a cultura organizacional, a psicodinâmica do trabalho, as técnicas de enfrentamento aos problemas a partir das vivências, sentimentos e emoções do ser humano. Além disso, são abordados conceitos da psicologia positiva, bem-estar e bem-estar no ambiente de trabalho. A trajetória deste estudo, portanto, parte do entendimento do sofrimento do ser humano no ambiente laboral e as estratégias de enfrentamento utilizadas para superação das dificuldades a fim de que ele possa alcançar o bem-estar e a saúde emocional.

3.1 AMBIENTE DE TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL

O trabalho ocupa um lugar central na vida do indivíduo. Ele atua na construção da identidade, das formas de sociabilidade, da autoestima, da autoconfiança, bem como na determinação do seu sofrimento psíquico, devido às condições como: posto de trabalho, relacionamentos com chefia e colegas, responsabilidades, hierarquia, exposição a situações de desgaste e o próprio indivíduo com seus desejos e anseios.

Além dessas condições é preciso considerar também a cultura organizacional vigente neste ambiente, que segundo Tavares (2002, p. 43), é “um conjunto integrado de modos de pensar, de sentir e de agir que são apreendidos e partilhados pelas pessoas” e que ajudam o indivíduo a compreender o funcionamento e as normas da organização.

De acordo com Schein (2009) a cultura é dividida em três níveis: artefatos, crenças e valores assumidos e pressupostos básicos. O primeiro nível compreende tudo que pode ser facilmente observado, como linguagem, maneiras de comunicar, valores explícitos, ambiente físico, documentos, entre outros. O segundo compreende o discurso, um “conjunto articulado de crenças, normas e regras operacionais de comportamento [...] que pode servir como guia, e como modo de lidar com as

incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis” (SCHEIN, 2009, p. 27). O terceiro direciona e orienta o comportamento e informa aos membros do grupo formas de percepção, reflexão e sentimento em relação às coisas (SCHEIN, 2009) que são construídas conscientemente e absorvidas pelo inconsciente, ou seja, o que se pratica e se torna verdade para o grupo.

Dessa forma,

[...] se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

Assim, para uma melhor análise do ambiente organizacional é importante compreender como a cultura interage com os outros elementos do ambiente de trabalho. Para tanto, alguns autores tipificam e classificam a cultura organizacional de acordo com o objeto de estudo, tendo em vista que não é possível obter uma classificação única, devido às características particulares de cada organização. Os quadros 1, 2 e 3 apresentam sínteses de algumas tipologias.

Para Etzioni (1974) as organizações são divididas em três tipos, conforme quadro 1.

Quadro 1- Tipologias de Etzioni

Organizações	Características dos indivíduos	Exemplos
Coercitivas	Motivados por razões físicas ou econômicas; obedecem a regras impostas por autoridades; alienados (abandonam a organização, se possível), relacionamento em torno de defesas contra autoridade	Prisões e hospitais psiquiátricos
Utilitárias	Toleram regras essenciais, trabalho e remuneração justos, desenvolvimento de regras para se proteger, relacionamento em torno do trabalho em grupo, sistema de incentivos	Hospitais e escolas
Normativas	Compromisso com a organização, metas semelhantes, relacionamento em torno das tarefas e apoio à organização	Organizações sem fins lucrativos

Fonte: Elaborado a partir de Etzioni (1974).

Goffee e Jones (1998) apresentam uma tipologia cultural baseada em duas dimensões: solidariedade (tendência de pensar da mesma forma); e sociabilidade (tendência em ser amigável) e quatro categorias: fragmentada (atividades à distância, trabalho individual, com ênfase no bem-estar pessoal), mercenária

(individualista, com foco no dinheiro), comunitária (identidade corporativa, comprometimento, empenho) e em rede (criatividade, flexibilidade, livre fluxo de informações etc), e as classifica conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologias de Goffee e Jones

Cultura	Solidariedade	Sociabilidade
Fragmentada	Baixa	Baixa
Mercenária	Alta	Baixa
Comunitária	Baixa	Alta
Em rede	Alta	Alta

Fonte: Elaborado a partir de Goffee e Jones (1998)

Schneider (1996), por outro lado, elaborou um modelo que envolve: estrutura, autoridade, liderança, relacionamentos, seleção de pessoal, tomada de decisão e gerenciamento de desempenho e classifica as organizações em quatro tipos, conforme o Quadro 3.

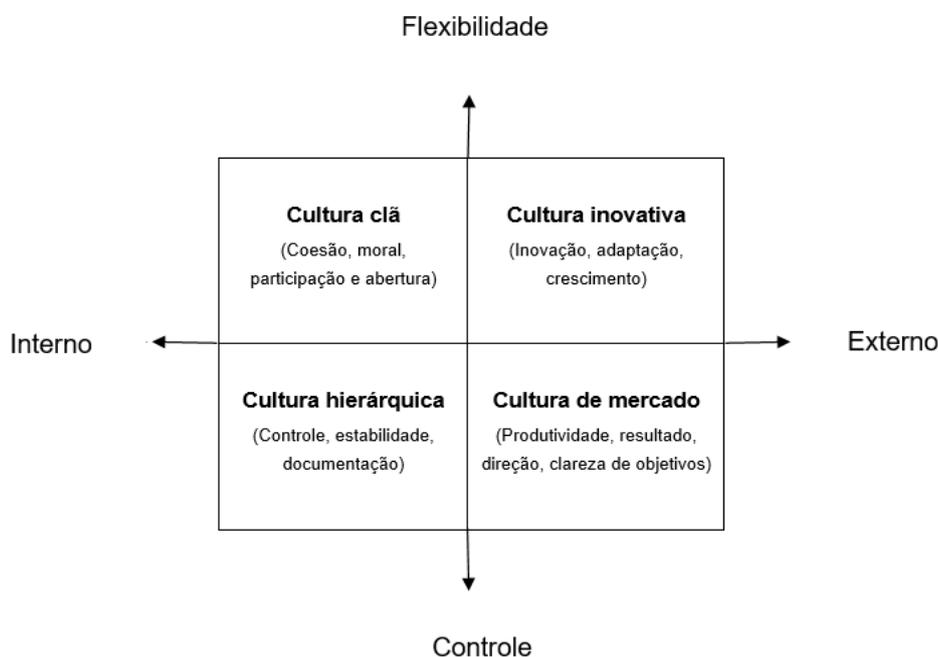
Quadro 3 – Tipologias Schneider

Tipo	Eixo	Características
Colaboração	Pessoalidade-Atualidade	Ênfase nas pessoas e manutenção da realidade
Cultivo	Pessoalidade-Possibilidade	Ênfase no desenvolvimento pessoal, visando oportunidades futuras
Controle	Impessoalidade-Atualidade	Ênfase em cargos, em detrimento de pessoas, busca a realidade
Competência	Impessoalidade-Possibilidade	Ênfase em relacionamentos impessoais e nas possibilidades do futuro

Fonte: Adaptado de Schneider (1996).

Cameron e Quinn (1999) apresentam duas dimensões e quatro categorias estruturadas a partir de indicadores de desempenho organizacional. E demonstra quão estável ou flexível e quão externamente ou internamente focada é uma organização, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Tipologia de Cameron e Quinn



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (1999).

Handy (1978) desenvolveu uma tipologia a partir dos canais de poder e da estrutura administrativa da organização, considerando a formalização da tarefa e a centralização do poder, conforme pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipologia de Handy

		Centralização	
		Baixa	Alta
Formalização	Alta	<u>Cultura de tarefas</u> Orientada para o trabalho ou projeto. Adaptável e flexível, estimula o trabalho em equipe. Ex: agência de publicidade.	<u>Cultura de papéis</u> Orientada pela lógica e racionalidade. Estereotipada e burocrática. Ambiente estável e previsível. Ex: serviço público.
	Baixa	<u>Cultura de pessoas</u> Orientada para pessoas. Estrutura enxuta e não hierárquica. Ex: Organizações não governamentais.	<u>Cultura de poder</u> Poucas regras e procedimentos. Foco no líder e julgamento por resultados. Ex: pequenas empresas.

Fonte: elaborado a partir Handy (1978)

Conhecer as tipologias e tentar integrá-las ou conciliá-las, observar as características de cada uma, o que se adequa ou que não se adequa à organização que se pretende estudar é importante para que se possa ter uma melhor

compreensão das características de determinada organização, bem como de sua cultura, normas e valores. Importante ressaltar também que pode haver várias classificações dentro de uma mesma empresa, a partir de grupos distintos, como por exemplo: operários, trabalhadores administrativos e gestores.

Portanto, a partir das definições e classificações supramencionadas é possível observar que a cultura e o tipo de cultura característico de um ambiente de trabalho interferem no bem e/ou no mal-estar do trabalhador, pois seus aspectos influenciam nos comportamentos adotados e nas tomadas de decisões, sendo eles positivos ou negativos. Alguns grupos, por exemplo, encontram formas adaptativas de enfrentamento e de apoios sociais para lidar com problemas, outros não conseguem enfrentar determinadas situações sem causar desgaste emocional.

3.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho tem por objetivo estudar as relações da organização do trabalho e o modo de pensar e agir do ser humano a partir da atribuição de sentido na relação com suas atividades laborais, “[...] que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento” (MENDES, 2007, p. 30).

A utilização do vocábulo e o desenvolvimento da psicodinâmica do trabalho surgiram a partir da Teoria da Psicopatologia do Trabalho, que buscava evidências sobre doenças mentais causadas pelo trabalho. Com o desenvolvimento das pesquisas, percebeu-se que muitos profissionais conseguiam manter os padrões denominados de normalidade mesmo com os constrangimentos encontrados no ambiente laboral. O caminho trilhado passou a ser então a busca do entendimento das estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores para afastar as doenças mentais e evitar a loucura. “Assim, o campo da pesquisa clínica passou da análise das doenças mentais [...] à análise da normalidade” (DEJOURS, 2011, p. 293) dos trabalhadores.

A normalidade aqui não é entendida apenas como o estado saudável do ser, mas também como um esforço individual para manter o equilíbrio entre as forças

desestabilizadoras do ambiente profissional e a necessidade de se tornar produtivo e fazer com que o trabalho faça sentido. A normalidade aparece então, “[...] como o resultado de uma dinâmica entre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento” (DEJOURS, 2011, p. 293).

Lancman e Sznelwar (2011, p. 434) afirmam que não há organização de trabalho sem sofrimento e que “toda organização é, de antemão, desestabilizadora da saúde”.

Nesse sentido, cabe trazer à tona outro conceito associado à saúde, o saudável, que segundo Mendes (2007, p.38) está

[...] relacionado ao enfrentamento das imposições e pressões do trabalho que causam a instabilidade psicológica, tendo lugar o prazer quando as condições geradoras do sofrimento podem ser transformadas. O patológico implica falhas nos modos de enfrentamento do sofrimento e instala-se quando o desejo da produção vence o desejo dos sujeitos-trabalhadores.

Essas pressões são decorrentes da organização do trabalho, que englobam as condições do posto de trabalho (pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas), as relações (relacionamentos com chefia e colegas, responsabilidades, hierarquia, controle, falta de segurança etc), exposição a situações de desgaste (trânsito, transporte público etc) e o funcionamento psíquico (indivíduo como portador de desejos e necessidades baseadas em sua história pessoal e traços de personalidade).

Assim,

entre as pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se um indivíduo, que não somente é capaz de compreender sua situação, mas capaz também de reagir e se defender. Ocorre que as reações de defesa são fortemente singularizadas em função do passado, da história e da estrutura de personalidade de cada sujeito (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 123).

Portanto, quando as condições de trabalho entram em conflito com a vida psíquica do indivíduo e as possibilidades de adaptação não se adequam aos seus desejos, aspirações e objetivos de vida, pode-se gerar uma sensação de insatisfação com suas atividades, frustração, angústia etc, além de possibilitar o surgimento do

“desgaste, envelhecimento e doenças somáticas” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 125).

A doença somática aparece a partir de uma relação inadequada entre a estrutura mental e a organização do trabalho, causando um desequilíbrio biopsicossociocultural (OLIVEIRA, 2004, p. 179), porque o indivíduo é visto como um todo e todos esses aspectos interferem no processo de adoecimento.

No entanto, apesar dos inúmeros aspectos negativos do ambiente organizacional, é importante registrar que ao mesmo tempo em que o conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico é fonte de sofrimento é também a possibilidade de sua análise e transformação (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), pois para amenizar o sofrimento e evitar o adoecimento as pessoas desenvolvem estratégias defensivas, que “ [...] variam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade” (MENDES, 2007, p. 38).

3.3 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO

As estratégias defensivas podem ser individuais ou coletivas e ambas “promovem a resistência psíquica ante determinadas formas de organização de trabalho, bem com a *eufeminização* e certa anestesia do sofrimento, incrementando a aceitação e a tolerância do sofrimento no trabalho” (MENDES, 2007, p. 140).

Para Antoniazzi e outros (1998), o enfrentamento, também denominado como *coping*, é definido como um conjunto de estratégias e esforços, cognitivos e comportamentais, utilizados pelas pessoas para se adaptarem a circunstâncias que ameaçam ou ultrapassam seus recursos.

Lazarus e DeLongis (1983) indicam que os processos de *coping* variam de acordo com o desenvolvimento da pessoa, ou seja, estão associados à aquisição de experiências e significado dos eventos estressantes vividos nos diversos momentos da vida. As fontes de estresse, os padrões de enfrentamento e as características da

vida no momento em que passa pela situação.

Algumas pessoas encontram dificuldades no enfrentamento, causadas pela falta de repertório comportamental para se readaptar frente a um fator estressor, entendendo por repertório comportamental tudo aquilo que o indivíduo é capaz de fazer, baseado em tudo o que viveu, experimentou e aprendeu (SKINNER, 1974).

Pode-se dizer então que os repertórios são desenvolvidos a partir das experiências pessoais e da interação com o ambiente sócio/econômico e cultural em que o sujeito vive ao longo de sua vida. Vê-se que se trata de uma construção social, de cunho individual, pois cada ser humano tem seus próprios gostos, opiniões, facilidades e dificuldades, que podem ser modificados a cada nova experiência.

Quando o indivíduo tem um déficit em determinado repertório ou não desenvolveu repertórios que estejam de acordo com as exigências sociais, pode encontrar dificuldades em lidar com determinadas situações e criar condições para a instalação de psicopatologias (BUENO; NOGUEIRA; BUENO, 2014). Isso significa que quando não há repertório para resolver algum problema, busca-se uma saída que produza algum alívio: dores de cabeça, ataques de pânico, fobias etc. Larazus e Folkman (1984 apud SOUZA; SEIDL, 2014, p. 247) afirmam que este déficit pode afetar a saúde de três diferentes formas:

[...] na primeira, pela falta ou inadequação das estratégias focalizadas no problema, o indivíduo não consegue prevenir nem melhorar a situação estressora. Na segunda, por deficiência de estratégias focalizadas na emoção, o indivíduo não consegue manejar os sentimentos de mal-estar desencadeados pelos eventos incontroláveis. Na terceira, o indivíduo afeta direta e negativamente a saúde por ter estilo de vida ou de enfrentamento considerado de risco, como abuso de álcool, fumo e drogas; uso de estratégias focalizadas na emoção que impedem comportamentos adaptativos.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 128), embora prazer e sofrimento sejam vivências subjetivas singulares, e cada pessoa utilize uma estratégia individual para lidar com esses sentimentos, parece “que vários sujeitos experimentando cada um por si um sofrimento único seriam, contudo, capazes de unir seus esforços para construir uma estratégia defensiva comum”.

Surgem então as estratégias coletivas, que são construídas, em consenso, por um grupo de trabalhadores, para lidar com as contradições advindas do trabalho. Elas funcionam como regras a serem seguidas pelo coletivo, a fim de minimizarem a percepção do sofrimento e garantir a manutenção da saúde.

Portanto, apesar de o trabalho ser causador de sofrimento, é de suma importância para o desenvolvimento do indivíduo e para a formação da sua identidade. Ele “aparece como mediador central da construção, do desenvolvimento, da complementação da identidade e da constituição da vida psíquica” (LANCMAN; SZNELWAR, 2011, p. 41), por meio das relações cotidianas e partir das trocas materiais e afetivas.

Deste modo, aprender a se adaptar frente às situações estressantes e utilizar as estratégias de enfrentamento adaptativas auxiliam na promoção da saúde e do bem-estar físico e emocional. Além disso, a construção da saúde está ligada também às relações interpessoais e a forma como os trabalhadores subjetivam as suas vivências e o sentido que dão a elas (MENDES, 2007).

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 98),

a saúde, então, não é um estado natural, mas uma construção intencional, na qual o trabalho ocupa lugar importante. A construção da saúde está ligada a uma série de relações. De um lado, as relações interindividuais, para a construção da saúde no registro do amor; de outro, as relações intersubjetivas coletivas, no campo do trabalho. A saúde de uma pessoa depende muito de seus colegas, assim como suas doenças. Nossa capacidade de resistir ou de ficar doente está intimamente relacionada à qualidade das relações de trabalho.

A partir dessa perspectiva, não é possível eliminar o sofrimento nas relações de trabalho, mas parece exequível propiciar condições onde os trabalhadores possam gerenciar esse sofrimento em prol da sua saúde e da produtividade. Para Mendes (2007, p. 46),

a saúde no trabalho é vista como expressão de um estado disposicional caracterizado pelo equilíbrio marcado pela vivência de prazer e sofrimento, pela utilização de mecanismos capazes de mobilizar os trabalhadores em busca de uma relação mais gratificante no trabalho, e ainda, pela dinâmica de reconhecimento que se apresenta como elemento essencial do processo de construção da identidade do trabalhador no campo social e na luta contra o adoecimento.

Zanelli e outros (2014, p. 287) citam que a qualidade nas relações de trabalho decorre das relações estabelecidas. De acordo com os autores, “[...] conflitos com colegas e chefias geram reações emocionais que podem levar ao aumento do absenteísmo e adoecimento no trabalho. Do mesmo modo, relações positivas oferecem equilíbrio emocional e sentido de vida”.

Assim, “a saúde, o prazer no trabalho, a realização de si mesmo, a construção da identidade são ganhos com relação ao sofrimento, componente básico da relação de trabalho” (LANCMAN; SZNELWAR, 2011, p. 434). Além disso, “a saúde é uma conquista diária; portanto não há saúde individual, já que depende de uma dinâmica intersubjetiva e está fundamentalmente ligada à qualidade do comprometimento da pessoa na relação com o outro” (MENDES, 2007, p. 151).

3.4 PSICOLOGIA POSITIVA E BEM-ESTAR

A Psicologia Positiva é uma nova abordagem da psicologia para as relações e emoções humanas, de forma a valorizar os aspectos positivos das situações e vivências do indivíduo. Essa teoria propõe uma mudança de foco nos estudos da psicologia: da reparação dos aspectos negativos para a construção e o fortalecimento de qualidades positivas/virtudes e investigação de fatores que promovem o bem-estar e o funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições.

Os estudos sobre aspectos positivos do ser tiveram início com a Psicologia Humanista, sendo Maslow seu principal representante. Maslow (1954) realizou estudos sobre o desenvolvimento do potencial humano e formas de promoção do bem-estar social e psicológico (KAMEI, 2010). Mas foi Seligman (1998) quem consolidou o movimento científico da Psicologia Positiva.

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000, p.5) o campo de estudo da psicologia positiva está dividido em três níveis: subjetivo, individual e grupal.

No nível subjetivo abrange as valorizadas experiências subjetivas: bem-estar, contentamento e satisfação (no passado); esperança e otimismo (para o futuro); e *flow* e felicidade (no presente). No nível individual, consiste

nos traços individuais positivos: a capacidade para amar e vocação, coragem, habilidade interpessoais, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade, visão de futuro, espiritualidade, altos talentos e sabedoria. E no nível grupal, trata das virtudes cívicas e instituições que movem os indivíduos em direção a uma melhor cidadania: responsabilidade, educação, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e trabalho ético.

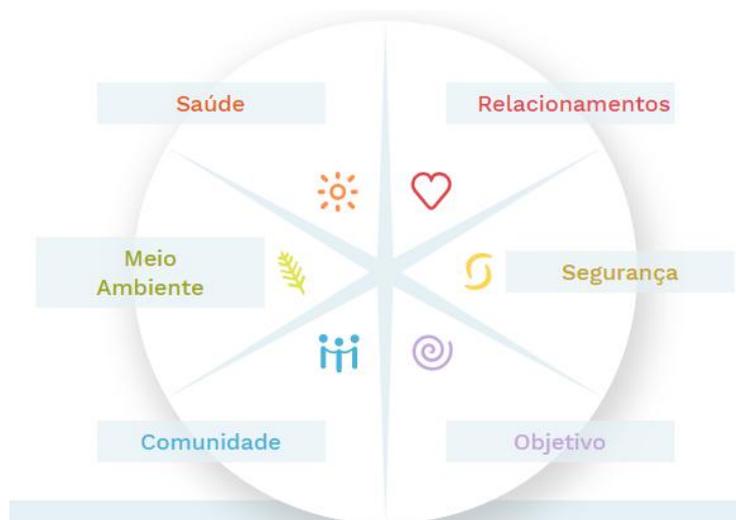
Bem-estar, segundo Seligman (2011, p.36) é uma combinação de “sentir-se bem e efetivamente ter sentido, bons relacionamentos e realização” e pode ser mensurado por meio de cinco fatores: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização.

Para o autor, a consciência corresponde a toda a realidade vivenciada e experienciada pelo indivíduo, ou seja, tudo que pode afetar o seu estado emocional, tanto para o positivo quanto para o negativo. “O modo como escolhemos nossa trajetória de vida é maximizando todos esses cinco elementos” (SELIGMAN, 2011, p. 36).

Para o Centro de Espiritualidade e Cura (CSH) da Universidade de Minnesota, nos Estados Unidos (2016) o bem-estar é um estado de equilíbrio entre corpo, mente e espírito. Neste estado é possível se sentir satisfeito, conectado, resiliente e seguro.

O modelo de bem-estar (The Center’s Wellbeing Model) proposto por Kreitzer (2016), Diretora do CSH, identifica seis dimensões que contribuem para o bem-estar geral. Ele leva em conta a inter-relação e interdependência com amigos, família e comunidades, bem como o ambiente pessoal e global. Aborda também a importância da segurança e do propósito de vida e abrange o indivíduo, a família, organização e comunidade (Figura 5).

Figura 5 - Modelo de bem-estar



Fonte: CSH - Centro de Espiritualidade e Cura¹

A dimensão saúde compreende a criação e manutenção de atitudes saudáveis, tais como: dieta balanceada, práticas regulares de atividades físicas, sono regular, domínio do estresse e controle dos pensamentos e emoções, de forma a escolher conscientemente as respostas a qualquer situação e expressar emoções de maneira adequada.

Os relacionamentos abrangem as relações sociais saudáveis, laços de amizade, família, envolvimento em atividades sociais e também as redes de apoio, que proporcionam um sentimento de pertença e segurança, onde as pessoas podem se apoiar e compartilhar suas preocupações e necessidades.

A segurança consiste em criar um ambiente seguro a partir de comportamentos de autocuidado e proteção, aprendendo a lidar com ameaças e ansiedade. Esse ambiente começa em casa e se estende aos locais de trabalho, escolas e até mesmo nas atividades on-line.

O objetivo se relaciona com o propósito de vida e a espiritualidade. A espiritualidade não se trata apenas de religião e sim da conexão com algo maior, fruto de uma experiência altamente pessoal, que depende de fatores como vivências pessoais,

¹ Disponível em: <<https://www.csh.umn.edu/about-us/wellbeing>>. Acesso em jan. 2017.

comunidades e cultura. Ambos podem oferecer respostas e fornecer apoio durante crises emocionais.

A comunidade e o meio ambiente envolvem os ambientes (casa, natureza, grupos sociais, etc) que produzem segurança e bem-estar.

Siqueira e Padovam (2008, p. 201), apontam duas linhas científicas que norteiam esse campo: o bem-estar subjetivo (estado subjetivo da felicidade) e o bem-estar psicológico (investigação do potencial humano). Ambas refletem

[...] visões filosóficas distintas sobre felicidade: enquanto a primeira (hedonismo) adota uma visão de bem-estar como prazer ou felicidade, a segunda (eudemonismo) apoia-se na noção de que bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa, ou seja, em sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso.

Com efeito, percebe-se uma distinção entre essas linhas científicas, pois, segundo as pesquisadoras, o bem-estar subjetivo (BES) está relacionado aos estudos sobre o modo de vida e os sentimentos que o indivíduo experiencia e envolvem o enfoque emocional e afetivo, a satisfação com a vida e a felicidade, ou seja, a visão hedônica, enquanto que o bem-estar psicológico (BEP) está relacionado a capacidade do indivíduo em resolver os problemas, visando o lado racional do ser humano, bem como aspectos cognitivos como “autoaceitação, autonomia, propósito de vida, domínio do ambiente, crescimento pessoal e relações positivas com os outros” (ZANELLI, 2014, p. 298), considerada como a visão eudemônica.

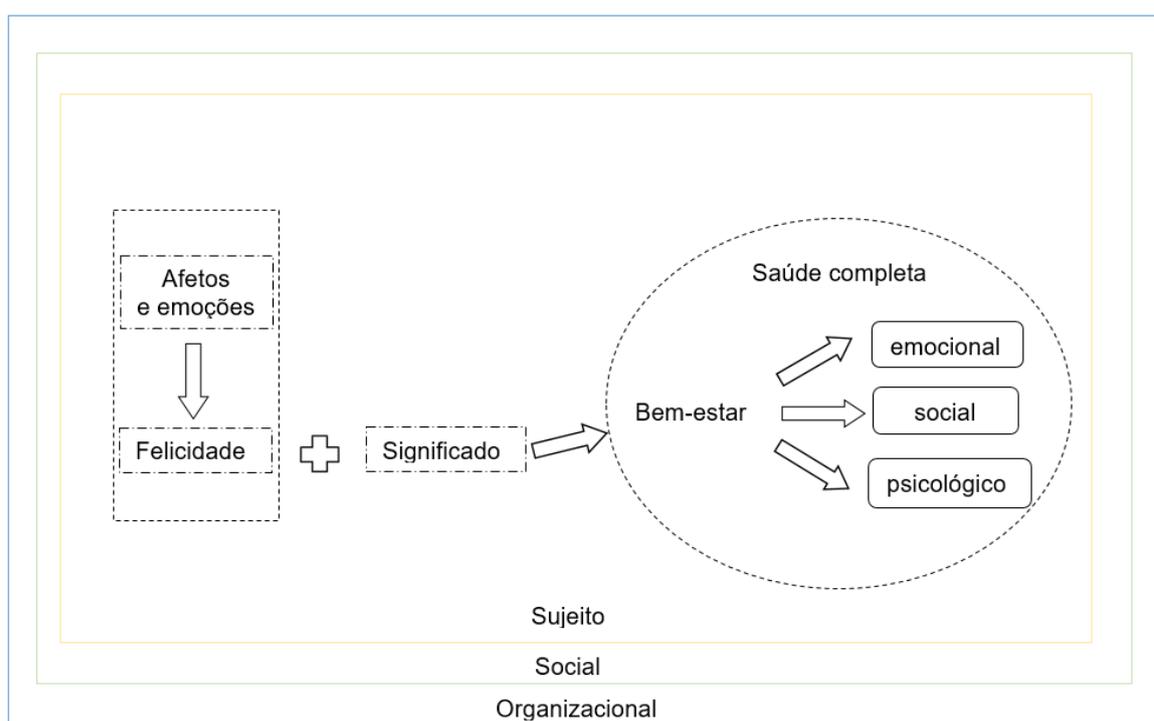
O BES foi objeto de relevante estudo na última década, sobretudo com a abordagem sobre satisfação e felicidade, bem como a de cunho cognitivo, que envolve aspectos sobre a satisfação geral com a vida, o casamento, o trabalho, experiências positivas e negativas que o indivíduo experimenta ao longo de sua vida, entre outros. Enquanto as concepções teóricas do BEP são fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Pelas considerações tecidas em razão dos estudos apresentados, pode-se inferir que o bem-estar está relacionado a um fenômeno multidimensional que inclui

aspectos de ambas as visões. No aspecto hedônico a felicidade é o que sobressai sobre o modo de viver do indivíduo, onde aspectos como sentimentos bons, alto-astal e sensação de bem-estar devem se sobrepôr às experiências e sentimentos negativos, ou seja, a frequência de afetos positivos destacam-se sobre os aspectos emocionais negativos. No aspecto eudemônico, relacionado ao bem-estar psicológico, há a preocupação em não limitar o bem-estar somente a “afeto positivo e satisfação com a vida, mas também abarcando a ideia de vitalidade e saúde mental” (TRALDI; DEMO, 2012, p. 296-297).

Alguns psicólogos hedonistas consideram o bem-estar subjetivo como sinônimo de felicidade, enquanto os estudiosos do aspecto eudemônico dizem que o bem-estar é a soma de felicidade e significado e que a saúde mental completa (Figura 6), segundo Ryff e Keyes (1995) é composta pela combinação de altos níveis de bem-estar emocional (ou subjetivo, presença de afeto positivo e satisfação com a vida), bem-estar social (aceitação, realização, integração) e bem-estar psicológico (autoaceitação, crescimento pessoal, propósito de vida e relações positivas) (SNYDER; LOPEZ, 2009), bem como a ausência de doença mental recente.

Figura 6 - Saúde mental completa



Fonte: Elaborado a partir de Snyder e Lopez (2009).

Keyes e Lopez (2002) sugerem que a saúde e a doença mental podem estar em constante flutuação de acordo com os acontecimentos da vida. Para melhor entender e favorecer os aspectos positivos e a manutenção da saúde completa Seligman, juntamente com Csikszentmihalyi e Ray Fowler (SELIGMAN, 2004), estabeleceram três pilares para a Psicologia Positiva: o primeiro pilar trata do estudo das emoções positivas, o segundo aborda o caráter positivo, que são consideradas as forças e virtudes que produzem emoção positiva, e o terceiro são as instituições positivas, que dão suporte ao caráter e causam emoções positivas. (SELIGMAN, 2004).

As emoções positivas auxiliam o indivíduo a tomar boas decisões e enxergar opções para solução de problemas mais facilmente. A alegria e o contentamento aumentam a probabilidade de desenvolver relacionamentos positivos, ajudam a gerar recursos e manter a sensação de energia vital (SNYDER; LOPEZ, 2009).

As forças são as características positivas, refletidas em pensamentos, sentimentos e comportamentos que podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa e são utilizadas para se alcanças as virtudes (PARK; PETERSON; SELIGMAN, 2004). Park, Peterson e Seligman (2006) definem, a partir de estudos e pesquisas realizadas, vinte e quatro forças do caráter divididas em seis virtudes, conforme descritas abaixo, respectivamente:

1. **Sabedoria e conhecimento:** criatividade, curiosidade, pensamento crítico/lucidez, amor pelo aprendizado e perspectiva (ser capaz de dar conselhos sábios).
2. **Coragem:** autenticidade, bravura, persistência e entusiasmo.
3. **Humanidade e amor:** bondade, amor e inteligência social e emocional.
4. **Justiça:** justiça, liderança e trabalho em equipe.
5. **Temperança:** perdão, modéstia, prudência e autorregulação.
6. **Transcendência:** apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança e otimismo, humor e espiritualidade.

O conhecimento das forças e virtudes podem proporcionar o florescimento (denominado também como *flow*), que significa um estado de ótimo funcionamento emocional e social e um sentimento de emoção positiva pela vida. De acordo com Keyes e Haidt (2003), o *flow* permite o desenvolvimento saudável e positivo dos aspectos psicológicos, biológicos e sociais dos indivíduos.

Para Csikszentmihalyi (1999), autor que desenvolveu o conceito, o *flow* possui oito dimensões que contemplam suas condições e características e duas consequências (resultado das experiências vividas), conforme o Quadro 5.

As condições são as circunstâncias e ambientes que conduzem ao *flow*, sendo as condições necessárias para a emergência da experiência ótima. Por outro lado, as características referem-se à natureza vivencial do *flow* enquanto fenômeno, isto é, dizem respeito a aquilo que as pessoas sentem durante a experiência (KAMEI, 2010, p. 64).

Quadro 5 - Experiências de *Flow*

	Atividade	Ação	Motivo de satisfação
Condições	Metas claras e feedback imediato	Conhecimento preciso das tarefas que precisa desempenhar.	A satisfação reside nos passos que cada um precisa dar a caminho de uma meta, mais do que a conquista propriamente dita.
	Equilíbrio entre oportunidade de ação e capacidade	Saber que há algo que precisa ser feito e que é perfeitamente capaz de fazer.	A experiência ótima requer um balanço entre os desafios percebidos de uma determinada situação e as habilidades que a pessoa possui. A relação entre oportunidades para ação e capacidades é fundamental para determinar o estado que o indivíduo vai vivenciar: ansiedade, tédio ou <i>flow</i> .
Características	Sensação de controle	Habilidade de controlar o próprio desempenho.	A satisfação está em saber que é possível controlar as próprias ações e lidar com a situação.
	Concentração profunda: ação se confunde com a consciência	Atenção e concentração total na tarefa, sem desperdiçar recurso para processar outras informações.	A atividade se torna espontânea, sem esforço consciente e simplesmente flui.
	Foco temporal no presente	A atenção precisa estar focada no presente, sem pensar nos fatos do passado ou futuro.	Durante o <i>flow</i> , a pessoa esquece todos os problemas e preocupações da vida.
	Distorção da experiência temporal	Alteração da percepção da duração do tempo (acelerar, lentificar ou parar).	Durante o fluir, o tempo tem pouca relação com a sua passagem no relógio.
	Perda da autoconsciência reflexiva e transcendência	Consciência do ser temporariamente	Autotranscendência, sensação de que os limites do ser foram ampliados,

	das fronteiras do self	suspensa.	sentimento de união com o ambiente e com o mundo.
	A experiência torna-se autotélica	Atividade intrinsecamente compensadora, torna-se um fim em si mesma e não necessita de recompensa.	A experiência é tão agradável que o indivíduo vai fazer de tudo para que ela aconteça novamente.
Consequências	Crescimento pessoal	O self torna-se mais complexo pela diferenciação (maior individualidade) e integração (união com outras pessoas e com o mundo).	Sentimento positivo durante e imediatamente após a experiência. As experiências estão em harmonia e promovem o crescimento do self.
	Fortalecimento da autoestima	Aumento a autoestima imediatamente após a experiência de <i>flow</i> .	Sensação de melhora consigo mesmo, êxito nas tarefas e superação de expectativas.

Fonte: Elaborado a partir de Csikszentmihalyi (1999) e KAMEI (2010).

A esperança e o otimismo também são características que influenciam na satisfação com a vida. A esperança, segundo Snyder e Lopez (2009), é considerada como o pensamento direcionado a objetivos. O pensamento utilizado pode ser baseado em: caminhos (capacidade de encontrar rotas para levar aos objetivos) e agência (motivações para utilizar essas rotas). Os objetivos podem variar em termos temporais, em dificuldade/facilidade de cumprimento, voltados a aproximação ou prevenção, entre outros. O otimismo pode ser compreendido a partir de duas perspectivas: o otimismo aprendido, proposto por Seligman e colaboradores, e o otimismo segundo Scheier e Carver. O otimismo aprendido consiste em usar atribuições adaptativas para explicar eventos negativos e distanciar-se dos resultados deles. Enquanto Scheier e Carver partem de uma dimensão disposicional e de personalidade, que consiste em acreditar que coisas boas vão acontecer em detrimento das ruins (SNYDER; LOPEZ, 2009).

A partir dos apontamentos realizados pelos estudos de Seligman (2011) pode-se dizer que pessoas otimistas possuem estilos de vida mais saudáveis, maior satisfação com a vida e conseqüentemente melhor qualidade de vida (praticam exercícios, cuidam da alimentação e tem um sono regular).

Outras estratégias comportamentais abordadas pela Psicologia Positiva são: a autoeficácia (crença na própria capacidade de produzir efeitos desejados a partir das próprias ações), a resiliência (capacidade de adaptação a situações), a sabedoria e

a coragem, a empatia (capacidade de corresponder às emoções do outro), o egotismo (motivação para alcançar algo por meio de comportamento direcionado), o altruísmo (comportamento que beneficia outra pessoa), a gratidão e outras (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Por último, tem-se os elementos que emergem das instituições, que podem ser consideradas como positivas ou negativas de acordo com as suas características, são elas: democracia, família, liberdade, trabalho, entre outras. As instituições positivas, no contexto do ambiente de trabalho, são aquelas que tem uma cultura de base ético-moral forte e que conseguem unir desenvolvimento econômico com o desenvolvimento humano, valorizando seus empregados (FROMAN, 2010).

Do ponto de vista pessoal, de acordo com Seligman (2004), a posição que o trabalho ocupa em relação aos outros aspectos da vida é determinante para a experiência de bem-estar. O autor cita ainda que os estudiosos indicam três tipos de orientações para o trabalho: a tarefa, que consiste apenas em executar um serviço e receber por ele; a carreira, que envolve investimento pessoal e progresso profissional e a vocação, onde há um maior envolvimento com o trabalho, sendo este motivo de realização.

3.5 BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Como todos os aspectos mencionados anteriormente permeiam a vida do indivíduo (tanto social quanto profissional), percebe-se que o ambiente de trabalho também pode ser considerado como promotor de bem-estar e felicidade, bem como causador de estresse e sofrimento. Como disse Csikszentmihalyi (1999, p.53) “trabalhar é uma experiência estranha; ela oferece alguns momentos mais intensos e satisfatórios, proporciona uma sensação de orgulho e identidade, mas é algo que a maioria de nós fica feliz em evitar”.

Neste caso, as condições de trabalho influenciam diretamente o estado emocional do indivíduo, sua capacidade laborativa e o clima organizacional da empresa (TRALDI; DEMO, 2012, p. 296).

Para Warr (1987, 2007), o ambiente exerce influência na saúde mental das pessoas, pois o bem-estar de um indivíduo dependerá do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidades de experiências positivas, o quanto estas são percebidas e o quanto são aproveitadas. Contudo, esta influência não é linear, pois as alterações psíquicas variam de um indivíduo para outro dependendo de seus atributos pessoais e do grau em que as características ambientais se manifestam (DESSEN, PAZ, 2009).

Ainda de acordo com Warr (2006), três outros fatores devem ser considerados na concepção do bem-estar laboral: o processo cognitivo, utilizado para interpretar as situações, a opinião das outras pessoas envolvidas e os traços de personalidade de cada indivíduo.

Siqueira e Padovan (2008), a partir de estudos relacionados à psicologia organizacional e do trabalho, propõem um conceito de bem-estar no ambiente laboral, que compreende três aspectos: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

A satisfação é obtida por meio do bom relacionamento com as chefias e colegas de trabalho, bom salário, oportunidades de promoção e tarefas realizadas, tendo assim uma visão multidimensional. O envolvimento pode ser entendido como um estado de fluxo, esse estado ocorre quando o que a pessoa sente, deseja e pensa se harmoniza, concentrando sua energia na experiência. Enquanto o comprometimento organizacional afetivo se apresenta quando há uma ligação positiva entre o empregado e o empregador, a partir de experiências onde o trabalhador vivencia emoções positivas como: orgulho, confiança, dedicação e outras (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) alegam que os três aspectos são interdependentes e estão relacionados a fatores anteriores bem como geram consequências positivas para as organizações, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Aspectos relacionados ao envolvimento com o trabalho



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Cartwright e Holmes (2006) dizem que as lideranças devem servir de modelo no desenvolvimento desse ambiente e que os trabalhadores têm grande importância nessa construção, pois quando suas emoções são devidamente gerenciadas, conduzem a melhores atitudes no ambiente de trabalho como confiança, lealdade, espírito de equipe e relacionamentos interpessoais positivos.

Para Paz (2004) o bem-estar laboral significa satisfazer as necessidades e realizar os desejos dos indivíduos no desempenho do seu papel na organização. Nesta concepção, há uma relação de reciprocidade entre empregado e empregador, onde ambos são responsáveis pela construção do bem-estar. A organização deve prover um ambiente favorável para realização das atividades e o empregado deve exercê-las a contento, a fim de alcançar as metas e o crescimento organizacional.

Segundo a pesquisadora, há sete indicadores de bem-estar laboral: a valorização no trabalho, o reconhecimento pessoal, a autonomia, a expectativa de crescimento, o suporte ambiental, os recursos financeiros e o orgulho. A valorização é percebida pela importância que o trabalho tem para o indivíduo, organização e sociedade, enquanto o reconhecimento pessoal é a percepção de ser valorizado pelo trabalho desempenhado. A autonomia diz respeito ao sentimento de liberdade para trabalhar.

A expectativa de crescimento é vista como possibilidade de aperfeiçoamento pessoal e profissional. O suporte ambiental e recursos financeiros, são percepções de que se tem apoio material, tecnológico e social e uma remuneração justa para

desempenhar a atividade. Por fim, o orgulho é o sentimento de satisfação por ser integrante da organização (PAZ, 2004).

Já Paschoal (2008, p. 23), define o bem-estar ocupacional como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”. Esta definição envolve aspectos do bem-estar subjetivo e psicológico e está baseada em afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal.

Para Snyder e Lopez (2009) essa sensação ocorre quando há um equilíbrio entre as atividades que são demandadas com a personalidade e as habilidades dos empregados, gerando engajamento e satisfação. Para os autores, este engajamento corresponde ao conceito de *flow*, pois neste caso a pessoa está envolvida com o que gosta de fazer. Além disso, a ocorrência do *flow* depende do desafio e do apoio recebido, como também, das oportunidades de aprendizado e de utilização do máximo da capacidade pessoal. Csikszentmihalyi (2004, p.57) corrobora com esta afirmação quando diz: “trabalhar com alegria no coração enquanto se corresponde às necessidades da sociedade é uma descrição mais do que perfeita de como o *flow* funciona no trabalho”.

Por fim, Ferreira (2012, p.179) conceitua bem-estar no trabalho como um sentimento agradável ocasionado pelas situações vivenciadas na execução das tarefas.

A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Nesse sentido, os estudos de bem-estar se entrelaçam com os preceitos da qualidade de vida no trabalho. De acordo com Ferreira, Souza e Silva (2012), ambas resultam da influência mútua entre o indivíduo e o contexto laboral, podendo assim ser concebidos como partes de um mesmo fenômeno.

Em resumo, pode-se dizer que o bem-estar é intrínseco e parte das experiências de vida de cada um e da capacidade de enfrentamento dos desafios do dia-a-dia, entretanto o ambiente em que se está inserido também pode interferir no seu equilíbrio emocional e sua satisfação. Deste modo, estudar e investigar esses elementos traz grandes contribuições para a promoção e proteção da saúde bem como na prevenção do mal-estar e de doenças psicossomáticas.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo visa apresentar as análises, resultados e discussões acerca dos dados coletados a partir das observações realizadas pela pesquisadora bem como das entrevistas realizadas junto aos servidores técnico-administrativos, foco central desta pesquisa.

Segundo Prodv e Freitas (2013, p. 112) “a análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador”. Dessa forma, buscou-se seguir a sequência proposta pela análise fenomenológica: suspender, intuir, analisar e descrever o tema, a partir dos dados coletados, ou seja, os sentimentos de bem ou mal-estar dos servidores da Instituição estudada.

4.1 REFLEXÕES À LUZ DA FENOMENOLOGIA

Inicialmente, conforme descrito no capítulo metodológico, foi realizada a observação não participante, que exigiu uma visita sistematizada a todos os setores, corredores e ambientes comuns aos técnico-administrativos. Houve, nesta etapa, a preocupação em não se fazer julgamento sobre os pontos observados, ou seja, as anotações foram feitas, independente dos valores e sentimentos da pesquisadora ou de sua classificação quanto às contribuições ou não para o bem-estar dos servidores.

O Campus objeto deste estudo está localizado no Município de Vila Velha, no bairro Soteco, em um terreno de aproximadamente 55 mil m², com ocupação de 3.900 m². À sua direita, há um hospital infantil, à esquerda, prédios residenciais e comerciais, atrás um cemitério municipal e à frente algumas residências. O terreno, onde antes funcionava um aterro sanitário e uma escolinha de futebol mantida pelo centro comunitário do bairro, é uma cessão do Governo do Estado em parceria com a Prefeitura do Município. A área externa está sem pavimentação asfáltica e urbanização, devido às obras de expansão e construção dos novos prédios, além

disso, conta com um espaço que tem sido utilizado como estacionamento de veículos (E) e passagem de pedestres, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Vista área do campus



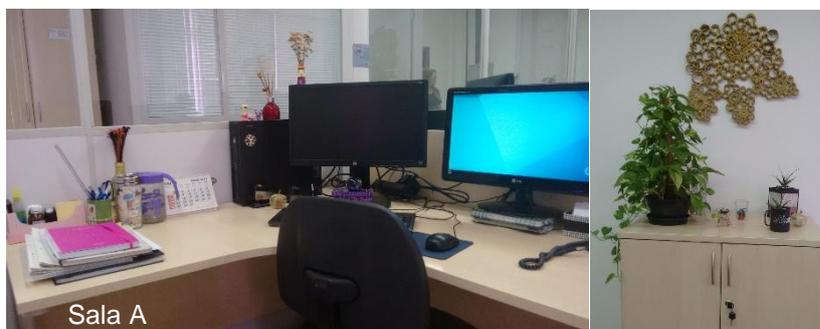
Fonte: Google Mapas.

Atualmente o Campus possui dois prédios: um destinado ao ensino (B), com salas de aula, de estudo, biblioteca, laboratórios e secretaria e outro destinado aos setores administrativos e diretorias (C), neste prédio também há alguns setores ligados diretamente ao ensino. Os ambientes são divididos e cada coordenadoria possui sala própria, equipadas com aparelhos multimídia e condicionadores de ar. Há uma sala coletiva para alguns docentes, criada após a expansão e criação dos novos cursos, e outras que os acomodam dois a dois. Encontra-se em fase de construção um novo prédio acadêmico (D), onde estão previstas infraestrutura para a cantina, ampliação da biblioteca, novos laboratórios, refeitório e novas salas de aula e de estudo. Ainda não há previsão para construção de um ginásio poliesportivo e auditório. O prédio para o setor de serviços (A) está na fase de entrega.

Nos corredores do prédio administrativo algumas salas são identificadas com placas de acrílico e outras de papel. O pavimento térreo é composto por setores administrativos e alguns setores relacionados ao ensino. Há vasos de flores na recepção. No segundo piso estão localizados o gabinete da Direção-geral, as diretorias e algumas coordenadorias. Não há objetos decorativos no local. As salas de aula do prédio acadêmico são identificadas com placas de acrílico. No primeiro andar há um espaço que comporta bancos, mesas e vasos de plantas onde os alunos se reúnem para estudar e conversar. Nos dois pavimentos há armários coloridos para armazenamento dos materiais dos estudantes.

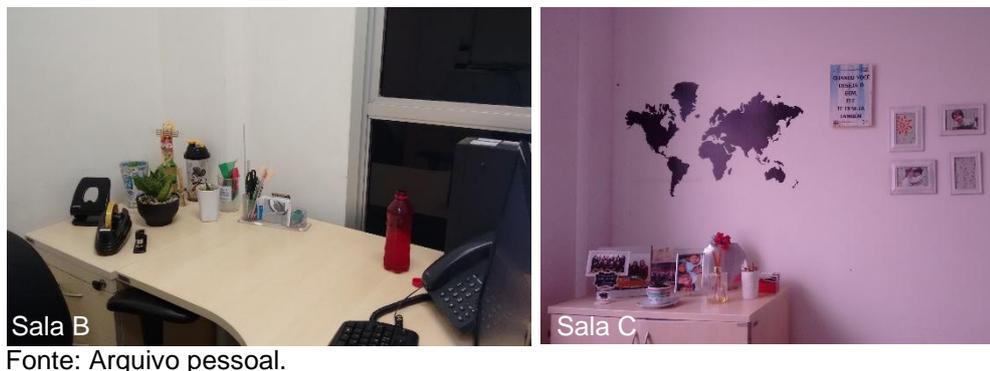
Pode-se perceber, de uma forma geral, que os ambientes internos são organizados e limpos, com boa iluminação e climatização. Sobre algumas estações de trabalho podem ser vistos tanto materiais de trabalho, quanto objetos pessoais, tais como: quadros, vasos com plantas, objetos decorativos nas mesas, porta-retratos com fotos de familiares etc, alguns exemplos podem ser visualizados por meio das Figuras 9 e 10.

Figura 9 – Exemplo de ambientes



Fonte: Arquivo pessoal.

Figura 10 - Exemplo de ambientes



Contudo, somente esta observação não seria suficiente para compreender o contexto do problema. Partiu-se, então, para a realização de entrevistas com alguns servidores. Nestas entrevistas foram questionados quais seriam os elementos geradores de bem-estar no ambiente de trabalho.

De acordo com os entrevistados, os elementos geradores de bem-estar são: relacionamentos saudáveis, integração entre as pessoas e os setores, reconhecimento e valorização enquanto profissional, planejamento de carreira, transparência nas relações e nos processos, respeito, preocupação e zelo com o outro, convívio com pessoas alegres e satisfeitas, definição de objetivos e metas claras de onde a Instituição quer chegar, sentimento de pertença, além da necessidade em perceber a preocupação dos gestores com todos.

Em seguida, perguntou-se o que era necessário para se sentirem efetivamente bem. Os servidores reiteraram o respeito ao próximo e relacionamentos saudáveis. Além disso, citaram o conhecimento das atividades de todos os setores, boas condições de trabalho e infraestrutura, sinergia, empatia, comunicação eficiente, diálogo, pessoas motivadas, comprometidas e dispostas ao trabalho e de bom humor.

Ao questionar se a Instituição está contribuindo para a construção de um ambiente favorável, alguns servidores comentaram que veem sinais de mudança e indicativos de contribuição para a melhoria do ambiente, mas não souberam dizer claramente o que é ofertado pela gestão que transmita essa sensação. Outros disseram que não percebem indicativos de que algo está prestes a mudar e nem ações que promovam

o bem-estar.

Com relação ao entrevistado e seus colegas participarem dessa construção, as opiniões se dividiram: alguns disseram que contribuem e veem colegas colaborando, outros que disseram que podem fazer mais, os demais disseram que não tem cooperado e não veem os colegas desenvolverem ações nesse sentido.

Em outro questionamento abordou-se sobre os elementos causadores de mal-estar no local de trabalho. Foram levantados tópicos como a falta de respeito e de empatia com o próximo, dificuldades na comunicação, comportamentos e posturas inadequadas dos colegas, falta de planejamento, o retrabalho, o desconhecimento do trabalho do outro, fofocas, críticas, falta de diálogo, falta de reciprocidade, falta de apoio na resolução de problemas, o distanciamento entre a liderança e os servidores, a ausência de condições ideais de trabalho, em alguns casos.

No que diz respeito à satisfação no ambiente de trabalho, as respostas que surgiram estavam relacionadas ao bom relacionamento interpessoal entre os colegas. Além disso, apareceram verbalizações como respeito, reconhecimento, preocupação com as condições físicas e emocionais para realização das tarefas.

A partir desta descrição sucinta do ambiente observado e das entrevistas realizadas em um processo de *epoché*, seguiu-se para etapa de intuição e análise do material encontrado. Para tanto, foi necessário visitar novamente os espaços já observados, agora com um novo olhar, na intenção de aflorar a percepção da pesquisadora e transmitir suas sensações diante dos aspectos encontrados.

O primeiro ponto a ser destacado é a localização do campus. A princípio pode parecer que seja bem localizado em função de estar próximo à importantes pontos de referência da cidade, tais como o polo de confecções do bairro Glória, uma fábrica de chocolates e o terminal de Vila Velha. No entanto, aqueles que frequentam o local se deparam com outra realidade. O bairro é considerado perigoso, devido à falta de segurança na rua e aos constantes assaltos na região, principalmente nos pontos de ônibus onde os alunos aguardam o coletivo. Além disso, é comum ouvir reclamações de discentes que há poucas linhas e horários

disponíveis que passam pela rua do campus e que, segundo eles, não atendem à demanda. No período noturno, o local apresenta maior periculosidade, colocando em risco os alunos, técnicos e docentes que permanecem após às 22h.

O fato de o campus fazer divisa com o cemitério também pode causar certo desconforto em algumas pessoas, em função do simbolismo que o ambiente carrega. Além desses aspectos intangíveis, é preciso destacar as questões de insalubridade, referentes aos despejos que ali são colocados e que podem resultar em contaminação do solo, caso ocorra algum caso fortuito, como já ocorreu certa vez com a queda do muro após fortes chuvas na região. O avanço desses dejetos para a área do campus se deu devido ao fato de o muro demarcatório do terreno ter sido construído pelo município, evidenciando questões de natureza gerencial, uma vez que a instituição ainda não construiu elementos demarcatórios e protetores de suas divisas.

Além disso, a área externa é extensa, ainda com trechos desocupados e não urbanizados, o que faz com que o mato cresça rapidamente, virando foco de mosquitos e afetando a quem que convive no campus e também os vizinhos. Ademais, devido às obras de expansão, não há calçamento no caminho entre a portaria e os prédios, causando transtornos em épocas de chuva, tendo em vista que a terra fica molhada e por vezes se transforma em lama, dificultando o acesso aos prédios e sujando os ambientes internos ou até mesmo causando o atolamento de veículos, como já ocorreu algumas vezes.

Apesar das dificuldades relacionadas à estrutura física e à precariedade do seu espaço, percebe-se que os discentes se sentem bem no ambiente e procuram estar presentes mesmo fora dos horários de aula. Além disso, por mais que tenham causado transtornos, os prédios que estão em construção geram nos servidores e alunos as perspectivas de melhorias no ambiente. Espera-se que com a pavimentação e arborização da rua, a criação de espaços de lazer e estacionamento, a disponibilização de um ambiente adequado para a biblioteca, área de estudos e refeições o ambiente fique mais aconchegante e acolhedor.

Com relação aos prédios já existentes, pode-se observar que as salas de aula e os

laboratórios são bem equipados e estruturados, e que há conforto para a maioria dos técnicos e professores para a realização de seu trabalho, com local próprio equipado com computadores e condicionadores de ar. Apesar disso, não se pode deixar de registrar que em alguns casos, há setores com o ambiente físico de trabalho adaptado, por falta de espaço adequado, a exemplo do setor de serviços auxiliares e dos técnicos em laboratório. A impressão que se tem é de que é um ambiente provisório, até que se conclua as obras de expansão. A sala coletiva dos professores também é uma adaptação, visto que não havia mais salas disponíveis para alocar os professores dois a dois.

Nos corredores do prédio administrativo, percebe-se que as placas de identificação não estão todas padronizadas, sendo algumas de acrílico e outras de papel. A impressão é de que se trata de um ambiente frio e sem elementos que o tornariam agradáveis. No primeiro piso há vasos com flores, mas no segundo não há espaço disponível para inserção desses itens. O prédio acadêmico tem um espaço mais aconchegante devido à “pracinha” com bancos, mesas e plantas decorativas, que tornam o local mais agradável. Além disso, há armários coloridos localizados nos corredores e algumas longarinas.

O que se verificou então, a partir das visitas, é que os locais em sua maioria são organizados e limpos, com boa iluminação e refrigeração, ressalvando o fato de que na maioria das salas dos setores administrativos, os condicionadores de ar serem de janela e ficarem na parte inferior da parede, o que atrapalha a circulação do ar. Em alguns casos, tem-se que cobrir a saída de ventilação para que a pessoa não fique em contato direto com o ar.

Nota-se ainda que o local de trabalho não se limita à mera ocupação dos espaços com móveis e materiais destinados à atividade fim. Quadros, vasos com plantas, objetos decorativos nas mesas, porta-retratos com fotos de familiares, entre outros, também estão presentes. Vale ressaltar, porém, que isso não acontece em todas as salas, tendo em vista que essas inserções são realizadas pelos próprios servidores, que trazem objetos de casa ou o compram para esta finalidade. Tem-se a sensação de que nesses ambientes há um clima mais acolhedor e humanizado, o que acaba reduzindo a frieza que o ambiente de trabalho por si só proporciona.

Percebe-se também, que a iniciativa de trazer objetos particulares se justifica pelo fato de os procedimentos de aquisição pelas vias institucionais serem burocráticos e demorados.

Um exemplo que a gente tem é um buraco do lado da antena, daí a gente pensou em comprar um arranjo de flor, alguma coisa assim, uma planta e pra gente comprar um jarro na época, tinha que fazer termo de referência, justificando etc., tinha que fazer tanta coisa que ai colega pegou um jarro de flor que tinha lá na casa dela e trouxe (E₆).

Outra iniciativa foi a de colocar quadros decorativos na sala de reuniões. Uma servidora conseguiu, em parceria com colegas de trabalho, fotos digitais de paisagens locais e solicitou a uma empresa a doação dessas impressões. Esses e outros exemplos mostram que a informalidade e a proatividade de alguns podem proporcionar um clima mais humanizado e agradável, enquanto não há previsão de que essas ações sejam providenciadas pela própria Instituição.

Isso demonstra o que Damatta (1997) quis dizer sobre “casa” e “rua”. O autor cita que no passado era possível distinguir esses ambientes, mas na atualidade os espaços tornaram-se contíguos, tendo em vista que não é possível separar os papéis que a pessoa desempenha social e profissionalmente. Neste caso, é possível que os problemas do trabalho sejam levados para a casa e vice-versa. Por outro lado, quando se traz alguns elementos positivos da casa para o trabalho, é provável que o clima e as relações fiquem mais agradáveis, pois é na casa que se tem o aconchego e a compreensão das limitações pessoais.

Com relação às questões levantadas na entrevista com os servidores, a respeito dos elementos geradores de bem-estar, surgiram respostas de cunho pessoal e de cunho profissional. Sob o aspecto pessoal foram citados: relacionamentos saudáveis, reconhecimento, valorização enquanto profissional, respeito, preocupação e o zelo com o outro, convívio com pessoas alegres e satisfeitas, conforme se pode ver na verbalização de E₁.

As relações são importantes, temos que investir muito nisso para nos fortalecermos e nos sentirmos respeitados. Eu penso assim que coisas mais informais são mais efetivas [...] tem que ser atitudes diárias que a gente tem que ir criando, de se importar mesmo com o outro, com o trabalho do outro (E₁).

Sob o aspecto profissional, tem-se a integração entre as pessoas e os setores, o planejamento de carreira, a definição de objetivos e metas claras de onde a Instituição pretende chegar, a transparência nas relações e nos processos, o sentimento de pertença e a demonstração de preocupação da liderança para com os servidores.

Acerca dos elementos necessários para sentir-se efetivamente bem, foram citadas novamente as palavras respeito ao próximo e relacionamentos saudáveis, evidenciando a importância que ambos têm para que as pessoas possam se sentir bem no seu local de trabalho. Os outros pontos citados estão diretamente relacionados ao desenvolvimento e a manutenção dos bons relacionamentos, tais como sinergia, empatia, comunicação, diálogo, comprometimento, disposição, bom humor. A título de exemplificação tem-se a verbalização de E₆.

Eu acho que o ambiente de trabalho a gente que faz, às vezes pode estar em um ambiente que não está legal, que não tem um conforto, não tem ar condicionado, não tem nada, mas se você estiver trabalhando com pessoas felizes e satisfeitas fica tudo tranquilo né [...] eu acho que tendo pessoas com pensamento positivo eu acho que o ambiente fica legal (E₆).

Ao perguntar se a Instituição está contribuindo para a construção de um ambiente favorável, houve indecisão nas respostas talvez pelo fato de não estar muito claro para os servidores qual o papel da Instituição na promoção do bem-estar, bem como qual seria o papel dos servidores nesta construção.

Dentre os comentários a respeito deste questionamento está a falta de incentivo, a burocracia e a falta de abertura da Instituição para desenvolver algumas atividades. Há relatos de pessoas que já tentaram implementar atividades e que os projetos não foram adiante. Na opinião dos respondentes há servidores que reclamam do ambiente e não contribuem para sua melhoria e de alguns que tem atitudes colaborativas e por si só já transmitem mais alegria ao local.

Com relação aos elementos causadores de mal-estar, também foram registradas respostas de cunho pessoal e profissional. No primeiro caso, foram levantados tópicos como a falta de respeito e de empatia com o próximo, comportamentos e posturas inadequadas dos colegas, fofocas, críticas, falta de diálogo, de reciprocidade. Sob a perspectiva organizacional, cita-se a falta de planejamento, o retrabalho, o desconhecimento do trabalho do outro, as dificuldades na comunicação, a falta de apoio na resolução de problemas, o distanciamento entre a liderança e os servidores e a ausência de condições ideais de trabalho.

Depreende-se, portanto, a presença de uma relação inversa, dual (Apêndice E). As causas de mal-estar são o oposto das causas de bem-estar, mostrando olhares distintos sobre a mesma temática, sugerindo que ainda há necessidade de maior integração e parceria entre os colegas de trabalhos. Além disso, corroboram com o argumento anterior, a reclamação de alguns servidores sobre o individualismo e da falta de empatia no momento da resolução de problemas como fonte de desconforto e desgaste na relação.

O bom relacionamento interpessoal apareceu novamente na fala dos entrevistados quando se perguntou sobre a satisfação no trabalho, juntamente com o respeito, reconhecimento e a necessidade de preocupação, por parte dos gestores, com as condições físicas e emocionais dos servidores para a realização das tarefas. O sentimento de pertença também foi considerado como um fator que produz a satisfação no trabalho, tendo em vista que quando o servidor se sente parte da Instituição, ele valoriza e zela melhor pelo seu trabalho, além de demonstrar maior comprometimento.

Estes resultados corroboram com as pesquisas realizadas por Fernandes (2013) e Mastroianni e Storberg-Walker (2014), que encontraram como fontes de bem-estar a justiça, o bom relacionamento, ambiente harmonioso e confortável, confiança e colaboração nas relações de trabalho, respeito e valorização e como causas de mal-estar o relacionamento conflituoso, a forma de tratamento, falta de reconhecimento e de empatia e condições precárias.

Pode-se perceber então que a satisfação também está relacionada ao sentimento de bem-estar e que o principal elemento que permeia esse sentimento no ambiente de trabalho pesquisado são os relacionamentos interpessoais saudáveis. Esses resultados mostram-se alinhados com o que foi encontrado em um estudo publicado pela Universidade de Harvard em janeiro de 2016, que pesquisou durante setenta e cinco anos o que realmente mantém as pessoas felizes e saudáveis. A pesquisa mostrou que aqueles que mantêm um bom relacionamento são mais felizes e saudáveis mental e fisicamente. Waldinger (2016), quarto diretor do estudo, diz que as pessoas que se deram melhor foram as bem relacionadas, ou seja, aquelas que eram mais felizes após a aposentadoria foram as que batalharam para substituir colegas de trabalho por companheiros.

Por fim, ao analisar o ambiente sob o aspecto formal, pode-se dizer que se trata de um espaço burocrático e hierarquizado, característico da maioria das organizações públicas, onde há normas definidas e pouca flexibilidade nas decisões, que são tomadas em conselhos e comissões, com participação de representações discentes, docentes e técnico-administrativos.

Além disso, é possível intuir que a cultura está arraigada em comportamentos, valores e história, uma vez que a partir de algumas atitudes percebidas pelos colegas de trabalho, pode-se notar que o comportamento dos servidores diz muito sobre contexto histórico da Instituição e seus valores.

Ao mesmo tempo, no que tange às relações institucionais com os alunos, percebem-se valores que sugerem uma cultura paternalista, com benefícios diversos, tais como: armários, sala de vivência com geladeira, micro-ondas, computadores e ar-condicionado, além dos benefícios concedidos pela Assistência Estudantil.

Há evidências ainda de elementos de uma cultura do poder, pois além da posição hierárquica do professor em relação ao aluno, há aspectos que refletem o poder em sala de aula por meio de comportamentos como: uma mesma disciplina sendo ministrada de forma diferente, tipos diversos de instrumentos de avaliação utilizados, maior ou menor rigor no controle de frequência e na correção de trabalhos

avaliativos, entre outros. Não é sempre que as reclamações dos alunos são levadas em consideração. Ao serem confrontados os dois lados, por meio de argumentos, na maioria das vezes a razão é dada ao professor.

Iwamoto (2006) apresenta diversas situações nas quais o comportamento de professores de matemática e estatística foram objeto de reclamações sucessivas por parte de diferentes turmas, sem que os alunos lograssem êxito em obter mudança na forma de condução da disciplina pelos professores. Observou-se no caso, um comportamento típico da área, que não se adequava às demandas dos alunos e do curso de administração, por exemplo. Nesses casos vê-se que nem sempre a titulação forneceu a competência necessária à geração de um ambiente de bem-estar.

No que tange à relação dos técnicos-administrativos com os docentes, sabe-se que em tempos idos havia uma separação clara entre essas duas carreiras nas instituições federais de ensino superior, com a predominância de um poder de referência de titulação por parte dos professores.

Em que pese na atualidade essa diferença ter diminuído muito e os técnicos terem se destacado por sua capacidade e titulação, eles ainda consideram que não são valorizados pelos docentes e que os mesmos não reconhecem sua importância na condução das atividades, conforme pode ser visto na verbalização de E₇.

Eu percebi que a gente tem alguma coisa entre técnicos e professores, [...] como se fosse uma rixa, uma rivalidade e eu não sei o porquê, acho que isso causa um pouco de desconforto e às vezes lá no setor eu percebo que alguns professores veem a gente como meros empregados e não colega de trabalho e isso causa desconforto né, porque a gente se sente diminuído e a gente está aqui para ajudar né, um trabalha com o outro.

Há a sensação, por parte dos técnicos, de que aqueles que adotam comportamentos não condizentes com posturas profissionais, dificultam o trabalho dos demais, geram ruídos e discussões no ambiente e testam o grau de tolerância e resiliência dos colegas e chefes são aqueles que conseguem obter alguns benefícios.

Além disso, os servidores percebem que ainda falta integração entre os setores, para que juntos possam atingir os objetivos institucionais, que é prestar um bom serviço à comunidade e oferecer uma educação pública, gratuita e de qualidade. Isso pode ser visto na opinião de E₄ e E₈, a seguir transcritas.

[...]então o que falta às vezes é perceber, olhar para a atividade fim, que no caso é o cidadão, o serviço público, é a ele que se destina a atividade fim, tentar sempre pensar no cliente, no cidadão, o que a gente tem que fazer para melhor respondê-lo, para ganhar/ter celeridade, mas seguindo a legislação, deixando tudo registrado, burocraticamente falando, mas tendo uma postura correta (E₄).

Eu acho que por mais que nós sejamos amigos e tudo, a nossa relação de trabalho mesmo deveria melhorar mais, eu acho que a gente se vê muito individualista ainda, [...] eu acho que a gente deveria ser mais unido, se preocupar mais com o trabalho do outro (E₈).

Os argumentos se fizeram em torno da falta de clareza sobre as atribuições de determinados setores, da ausência na definição sobre as competências de cada servidor, ou por vezes falta de conhecimento sobre o problema e desinteresse ao resolver o assunto. Nesse comento um exemplo simples pode ser dado: a própria falta de conhecimento sobre os procedimentos, que faz com que os processos cheguem sem os elementos necessários, tendo que retornar ao remetente para complementação e causando atrasos nos procedimentos entre outros casos que acabam por desgastar as relações interpessoais.

Tendo tecido essas considerações, passou-se então à última etapa da análise fenomenológica – descrever – para a qual se valeu da análise do conteúdo das perguntas realizadas durante as entrevistas. Após a leitura atenta do texto e a estratificação das falas, definiram-se três categorias de análise: características pessoais, relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho.

4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise citadas acima estão descritas conforme o Quadro 6, onde constam também as subcategorias e unidades de registro. Este tópico, portanto, foi estruturado a partir dessa classificação.

Quadro 6 – Classificação da análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidades de registro
Características pessoais	Estado emocional, estratégias de enfrentamento de problemas, forças e virtudes	Motivação, fé, proatividade, concentração
Relacionamento interpessoal	Técnico-administrativo/ Técnico-administrativo, Técnico-administrativo /Docente	Empatia, coleguismo, cooperação
Ambiente de trabalho	Ambiente favorável, aspectos formais, pontos de melhoria	Desempenho, interação, comprometimento

Fonte: elaboração própria.

4.2.1 Características pessoais

Nesta categoria são apresentadas as características pessoais que influenciam na percepção de bem e mal-estar. Elas estão divididas em três subcategorias: estado emocional; estratégias de enfrentamento de problemas e forças e virtudes.

O estado emocional, neste contexto, foi considerado como a maneira como a pessoa se sente na maior parte do tempo. De acordo com todos os entrevistados, a alteração do estado emocional interfere no ambiente de trabalho tanto positivamente como negativamente. Para uns intervém totalmente nas atividades laborais, de forma a tirar o foco e diminuir o rendimento e a motivação, enquanto para outros, apesar da interferência, é possível manter um equilíbrio e o foco nas atividades.

Em relação a esse aspecto, Snyder e Lopes (2009, p. 158) dizem que o processo de lidar com as emoções é adaptativo e individual e alertam para criação de “um meio equilibrado de lidar com a informação obtida a partir de todas as experiências emocionais”, ou seja, um equilíbrio emocional, de modo que a pessoa aprenda a trabalhar as emoções a fim de diversificar o repertório de habilidades de enfrentamento aos problemas.

Percebe-se, neste caso, a subjetividade que envolve a questão, considerando que são individuais as formas como as pessoas sentem, agem e enfrentam seus problemas. Cita-se como exemplo os comportamentos distintos diante de situações difíceis. Enquanto um prefere ficar “na dele” e esperar o momento passar, outros preferem partilhar os problemas com colegas a fim de amenizar o sofrimento e poder

seguir em frente, conforme pode ser verificado em algumas verbalizações a seguir.

Eu prefiro sempre ficar quietinha na minha mesa (E₅).

Tento focar em alguma outra atividade para não pensar no que está me fazendo mal (E₇).

O fato de conversar, desabafar acaba melhorando para não interferir no desempenho (E₆).

Às vezes, quando você está no ambiente de trabalho e não está muito legal, manter contato com uma pessoa que você tem mais afinidade já te anima um pouco, indiretamente, mas te anima (E₄).

Com relação ao serviço, os servidores procuram o apoio dos colegas tanto para auxiliar com a tarefa, quanto para desabafar e ouvir conselhos, como pode ser visto nas seguintes citações.

O problema será superado independente de qualquer coisa, pois trata-se de algo momentâneo e que pode ser vencido com vontade e apoio dos colegas (E₈).

Eu procuro conversar com o colega para tentar encontrar uma solução e resolver a situação (E₆).

Sobre o assunto, Forghieri (2004) comenta que quando a pessoa enfrenta e tenta superar as diversas situações, gradativamente ela começa a estabelecer uma sintonia e descobre/desenvolve potencialidades para superá-las, tornando assim as vivências de angústia e contrariedade em vivências de bem-estar e tranquilidade, como pode ser visto na verbalização do entrevistado E₁.

Tem dia que me afeta mais, até pela natureza do problema e também pelo meu sentimento no dia, se eu não estiver tão bem acaba ressoando mais em mim, mas no geral eu tento resolver o problema [...] hoje eu já consigo fazer isso, antes, aqui, eu tinha mais dificuldade.

Além disso, alguns servidores alegaram se apoiar na fé e na espiritualidade, como pode ser visto na manifestação verbal de E₈.

[...] eu acredito na fé, fé em Deus e nas coisas que a palavra de Deus diz a nosso respeito e penso também que o problema, a gente vai superar independente de qualquer coisa [...] procuro olhar a vida a luz da bíblia e os princípios são de coisas boas, se você praticar os princípios o resultado são coisas boas, é isso que eu tento focar na minha vida (E₈).

A espiritualidade, de acordo com Snyder e Lopez (2009), está associada à saúde mental e pode ser considerada como a busca do sagrado e da transcendência, a partir dos pensamentos, sentimentos e comportamentos. Para E₄,

[...] é uma questão que não tem a ver com o ambiente, isso é de cada um, são dois pilares importantes para a pessoa estar amparada e motivada na vida é religiosidade e família. [...] quando você tem fé, você tem sua espiritualidade, [...] você sabe que você não está só, mesmo naqueles momentos em que acha que está só, [...] você pode se agarrar na sua fé, nas suas próprias qualidades, então são dois pontos que não estão no ambiente de trabalho e não são requisitos obrigatórios, mas eu acho que para as pessoas contribui bastante (E₄).

Esse posicionamento de E₄ encontra respaldo em Menegat, Sarmiento e Díaz (2014, p.135) ao afirmarem que a espiritualidade no ambiente de trabalho faz com que as relações se tornem mais humanas. “O trabalho com espiritualidade traz vitalidade e energia, em termos individuais e organizacionais [...] traz equilíbrio para a vida e fornece uma âncora tanto em épocas de tranquilidade quanto de adversidade”.

A seu turno, Rego e outros (2007, p.3) argumentam que a espiritualidade se manifesta pela “existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior”.

Outros elementos presentes nos resultados da pesquisa foram as forças e virtudes, que podem ser entendidas como o potencial que os indivíduos desenvolvem ao longo da vida, a partir das experiências vividas, que marcam seu comportamento e sua visão de mundo. Park, Peterson e Seligman (2006) definiram vinte e quatro forças do caráter divididas em seis virtudes, que quando desenvolvidas e utilizadas aumentam a satisfação com a vida e melhoram a disposição em fazer determinadas atividades.

A seguir são abordadas algumas forças que não foram citadas nos itens anteriores, como: criatividade, entusiasmo e otimismo. A criatividade no ambiente de trabalho pode surgir a partir de ideias que possam contribuir para melhorar um procedimento e torná-lo mais eficiente. O entusiasmo faz com que a pessoa siga adiante com sua ideia e se dedique para implementá-la. Já o otimismo é a capacidade que a pessoa

tem de acreditar e confiar que tudo dará certo.

Para Seligman (1998) ser otimista não se trata apenas de ter pensamentos positivos, mas também o modo como se pensa sobre as causas de eventos ruins. O autor diz que o otimismo pode ser aprendido, a partir de atitudes e comportamentos assertivos.

Acerca da criatividade, 67% dos respondentes disseram ser criativos. Um servidor disse que sente dificuldade em ser ouvido, por isso não se sente confortável para criar. Ao complementar a questão, perguntou-se se já sugeriram em algum momento alternativas para o melhor desenvolvimento das suas atividades. E₃ disse estar trabalhando em um projeto de tutoria junto aos professores (hoje só existem programas de monitoria) que pode contribuir na complementação acadêmica dos alunos. E₆ comentou que deixa uma caixinha de sugestões no balcão, mas que até o momento não havia recebido nenhuma proposta, além disso, disse estar sempre à procura de coisas diferentes para disponibilizar aos alunos.

Em relação ao assunto, Davel e Vergara (2010) alegam que em contextos onde a subjetividade humana é levada em consideração, há maiores possibilidades de se desenvolver a criatividade, assim como aumentar a participação e o comprometimento com a tarefa a ser executada.

No que tange ao otimismo, 56% dos entrevistados disseram estar otimistas, 33% sentem uma variação e 12% estão pessimistas. Segundo o entrevistado E₃ “ser otimista torna as coisas mais leves” e para E₄ “às vezes a gente é otimista, mas a realidade está sempre nos colocando à prova”.

Essas manifestações são ratificadas por Seligman (2005) ao afirmar que aqueles que são otimistas alcançam resultados superiores. Além disso, o autor apresenta evidências de pesquisa de que o otimismo produz, biologicamente, efeitos benéficos para a saúde, contribuindo até mesmo para a cura de doenças.

Ao abordar sobre o entusiasmo, foi perguntado aos participantes se eles se sentem entusiasmados com o surgimento de uma nova atividade e se isso os motiva. Todos

os entrevistados responderam que sim e que gostam de desafios, como mostram algumas verbalizações a seguir:

no geral eu me sinto motivada, eu gosto, principalmente quando eu vejo que é uma coisa que tem a ver com a minha formação, quando sinto que vou ter apoio de outras pessoas, percebo também que vai beneficiar o nosso público, que são os alunos (E₁).

Eu gosto de coisas novas, quando você entra na rotina e naquela coisa de sempre, [...] desmotiva, então eu gosto sempre das coisas [...] diferentes, que você precisa ler, aprender (E₂).

Perguntou-se também se essa atitude independe dos colegas. As respostas mostram influências tanto positivas como negativas.

Ah sim contribui, com certeza, tem uma sinergia e melhora (E₁).

Eu acho que os colegas influenciam, quando aparece alguma coisa, dependendo de quem está envolvido, quem está participando acaba estimulando a ajudar, agora quando você vê que ninguém está afim, ninguém quer, você sozinho não tem força (E₆).

Se você precisa de um colega e ele não tem o mesmo ritmo [...] isso não me atrapalha (E₂).

Não, se eu estiver animada e ele não eu acabo fazendo sozinha [...] (E₅).

Um dos entrevistados fez uma observação em relação à relevância da motivação da equipe para o desenvolvimento e desempenho das atividades. Ele considera que o resultado será mais positivo se houver uma unidade entre os colegas.

[...] quando eu penso no trabalho como desafio, eu penso em pessoas, porque é muito, muito mais difícil você encarar um desafio sozinho. Quando você enfrenta em grupo é muito mais simples. Se o grupo estiver motivado, coeso. Para isso acontecer tem que ter um bom relacionamento entre as pessoas (E₄).

Para tanto, o papel do gestor é de grande importância neste contexto. Sabe-se que no serviço público as possibilidades de ação são mais limitadas que no setor privado, mas deve-se tentar garantir as condições mínimas para o desenvolvimento do trabalho de cada um e incentivar o compromisso e a cooperação entre servidores e setores.

Valorizar, portanto, a subjetividade nas organizações, considerando que se trata de uma condição humana em constante interação e presente em todas as ações e

decisões, sem deixar de lado a objetividade da tarefa, pode trazer vantagens tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (DAVEL; VERGARA, 2010).

4.2.2 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal apareceu em diversos momentos e como resposta à diferentes perguntas. Para os entrevistados manter um bom relacionamento com os colegas parece ser um fator primordial para o sentimento de bem-estar e satisfação no trabalho. Todos disseram ser importante valorizar as amizades neste ambiente.

Eu acho que um bom ambiente começa no relacionamento entre todos os colegas. Se a comunicação e o relacionamento funcionam, eu acho que tudo isso é importante para gente: se sentir bem e conseguir desempenhar bem o trabalho (E₅).

O resultado exposto está em consonância com as proposituras de Zanelli e outros (2014, p. 287) ao afirmarem que as “relações positivas oferecem equilíbrio emocional e sentido de vida”.

No ambiente de trabalho talvez você não tenha amigos, mas você precisa ter bons colegas, e os bons colegas cuidam uns dos outros. [...] quando um colega de trabalho percebe que alguém está em dificuldade você ajuda e isso é um ambiente positivo, quando não tem isso, quando não tem colaboração, aí tem dificuldade. Na verdade, isso tem a ver com relacionamento [...] um relacionamento geral que as pessoas possam se preocupar com os problemas dos outros e os outros possam se preocupar com o objetivo da instituição...[...] esse ir além, na relação entre colegas ou entre instituição e servidores [...] (E₄).

A seu turno, Seligman (2011, p. 31) diz que os relacionamentos com outras pessoas “são o melhor antídoto para os momentos ruins da vida e a fórmula mais confiável para os bons momentos”. Para E₇ é necessário “ter relacionamentos saudáveis entre os colegas, sempre ser sincero naquilo que está pensando, não ter fofoca, porque eu acho assim: a gente confiar nas pessoas no nosso trabalho é essencial [...]”.

Em outra dimensão, Mendes (2007) argumenta que a construção da saúde está ligada também às relações interpessoais e a forma como os trabalhadores subjetivam as suas vivências e o sentido que dão a elas. Conforme mencionou E₉ “acho que o que mais influencia é a relação entre as pessoas mesmo”.

A partir das verbalizações descritas a seguir, pode-se inferir que os servidores ainda encontram algumas dificuldades pertinentes ao relacionamento interpessoal no ambiente laboral.

O que eu vejo hoje é que o que a gente mais precisa é investir nas relações interpessoais. As pessoas estão mais dentro dos seus setores, está tendo pouca integração intersetorial, de relacionamento mesmo, não só relacionado ao trabalho, ao processo de trabalho, de convivência (E₁).

Lidar com pessoas é complicado, assim a gente tenta superar os problemas que a gente tem, a gente tem uns colegas que são mais mal-humorados, negativos, e você tenta, eu pelo menos tento ignorar e ir levando, fazendo as coisas sem dar muita importância, sem influenciar (E₆).

[...] às vezes a gente cria uma antipatia, um problema com a pessoa, mas às vezes a gente não conhece, não teve aquele momento de conversa, ou para conhecer a pessoa, acho que falta aqui dentro isso, não tem esses momentos, não só em festa [...] fica muito separado, cada um pra si, só os grupinhos se relacionam (E₂)

[...] é importante você ter uma rede de relacionamentos, que você tenha pessoas que possam te sugerir algumas questões, algumas soluções, pessoas que já passaram por aquela experiência, [...] a dificuldade que eu senti é fazer essa rede de relacionamentos, pelo menos onde eu atuei há uma dificuldade de abrir as informações. Eu conheço a relação do ganhador né, eu falo o que eu sei, eu passo conhecimento, e outra pessoa também passa e um mais um é mais do que dois e aqui a dificuldade foi tremenda [...] (E₄).

Por sua vez, Souza e Garcia (2008, p.247) citam que os relacionamentos informais, especificamente as amizades, podem tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Em pesquisa realizada com executivos do setor financeiro percebeu-se que os bons relacionamentos

parecem atender às necessidades emocionais de cada participante, não só gerando relações de confiança, marcadas por companheirismo e maior intimidade, mas também contribuindo para a redução do estresse e a elevação dos graus de satisfação e de qualidade de vida no trabalho.

4.2.3 Ambiente de trabalho

Nesta categoria, identifica-se o ambiente de trabalho tanto como causador de bem como de mal-estar. Além disso, as características culturais já citadas anteriormente, também tem sua contribuição. Esta categoria divide-se em três subcategorias: ambiente favorável; aspectos formais e pontos de melhoria.

Os itens relacionados ao ambiente favorável estão baseados nos três aspectos propostos por Siqueira e Padovan (2008), quais sejam: a satisfação, o envolvimento e comprometimento organizacional afetivo.

Perguntou-se então, aos servidores, o que seria para eles um ambiente favorável. Surgiram respostas como respeito, reconhecimento, colaboração, trabalho em equipe e bom relacionamento interpessoal. Além disso, os servidores sentem a necessidade de perceber a preocupação da gestão com as condições físicas e emocionais para realização das tarefas e a definição clara de objetivos e metas, como pode ser visto na transcrição a seguir.

Você passa metade do tempo útil no ambiente de trabalho, então ter bons relacionamentos, buscar fazer amizades. Você pode não ter amigos, mas ter bons colegas, ter uma atitude sincera e respeitosa, ser ético, até mesmo nas questões profissionais, olha... se tem uma situação difícil, você sentar, dialogar com as pessoas e as pessoas perceberam, te ajudarem e você poder ajudar as pessoas, isso é muito importante, quando você encontra assim, favorável é muito bom, também é muito importante você ter um ambiente que a hierarquia funcional, a chefia sua imediata e toda a grade de hierarquia deixe claro onde quer chegar, qual o foco do trabalho, o objetivo e que respeite as coisas, que te ouça, que possa te escutar nas dificuldades (E₄).

A necessidade de se pensar no coletivo, no trabalho em equipe e na colaboração, está presente na fala do entrevistado E₂.

[...] eu acho que a gente tem que pensar: tenho que fazer da melhor forma, de forma a ajudar, eu não posso pensar só no meu, eu tenho que pensar no processo todo, de forma que o processo ande melhor para a Instituição ter resultados melhores. Eu acho que falta isso, a gente está muito individualista, cada um no seu setor, sem pensar no outro, eu quero resolver o meu problema, não quero saber se o outro vai ter ou não problema então eu acho assim que uma vez que tenha maior interação entre as pessoas, maior conhecimento do que as pessoas fazem, seus setores, as atividades e maior planejamento, aí acho que melhora um pouco o ambiente.

Outro servidor comenta que a forma como se vê o trabalho influencia na percepção do ambiente e na disposição para a tarefa, pois

quando você está num local com pessoas que tem disposição de fazer as coisas, que não vê só dificuldades, que passa a ver as coisas como positivas, se empenha para resolver, de forma assim que a dificuldade acaba sendo reduzida, você acaba vindo trabalhar sabendo que pode contar com seus colegas, que o problema que surgir, que você precisar resolver em conjunto, no final você vai conseguir resolver (E₈).

Ao perguntar como os servidores se sentiam em relação ao trabalho, a maioria disse estar bem, apenas 33% demonstraram cansaço e desmotivação, conforme as seguintes verbalizações.

Eu me sinto bem na maioria das vezes, mas não é uma coisa estável, varia de dia pra dia (E₁).

Eu me sinto bem com as pessoas que trabalham comigo, é bem tranquilo quando depende só da gente né, agora quando depende de outras pessoas é complicado (E₅).

Eu me sinto desmotivado pelas dificuldades e comunicação interna, inter-relacionamentos e falta de desafios [...] (E₄).

Eu me sinto um pouco cansado no ambiente de trabalho, eu estou trabalhando num ambiente assim [...] que recebe muita cobrança eu sinto um pouco o desgaste por causa disso (E₈).

No momento estou me sentindo incomodada e isso está me afetando de alguma forma no momento (E₂).

A satisfação no trabalho tem sido definida a partir de diferentes teorias e conceitos e ainda não se chegou a um consenso devido a subjetividade do tema. Por se tratar de um universo muito amplo e que não é o objeto desta pesquisa, considerou-se para a próxima pergunta a satisfação geral no momento em que os servidores estavam sendo entrevistados.

Verificou-se que 56% dos servidores se mostraram satisfeitos com o trabalho e 12% insatisfeitos somente com os setores em que trabalham, mas não com a Instituição. As verbalizações descritas a seguir foram as que melhor representaram este sentimento.

[...] nesse aspecto de conforto físico, psicológico, emocional, eu fico satisfeito assim, meus colegas de trabalho são pessoas que eu gosto, que eu me bem relaciono, pelo menos eu acho que de mim para com as pessoas né, não tem como ser 100% com todo mundo, mas é legal eu gosto muito [...] (E₉).

Não, com o trabalho não tenho me sentido satisfeita. Acho que pode ser algo momentâneo [...] mas eu gosto muito do meu setor, do trabalho do setor, que desempenho hoje, mas no momento, eu não estou me sentindo bem no trabalho (E₂).

Eu não gosto do que eu faço, eu não tenho muito esse perfil (de atendimento). [...] gosto de trabalho, tipo assim, eu preciso disso daqui e eu vou te dar o resultado, mas eu não gosto de ter que interagir (E₅).

Sobre as pessoas se influenciarem em relação ao desempenho no trabalho, apenas um entrevistado disse que não sofre influência. O restante alegou que a interferência pode ser tanto de forma positiva como negativa. Para Robbins (2005) o grupo em que a pessoa está inserida delinea o seu comportamento, tendo em vista que os indivíduos se influenciam mutuamente.

No aspecto positivo, indivíduos que são proativos incentivam e motivam os colegas, se dispõem a contribuir e tornam o trabalho mais leve. Por outro lado, estar perto de pessoas negativas, que reclamam do trabalho, não tem empatia e respeito com o próximo, pode levar ao desânimo e à desmotivação. Em relação a esse aspecto tem-se a seguinte verbalização.

Sempre vai ter uma dificuldade no ambiente de trabalho, com alguma pessoa, ou naquele dia, o processo ou da forma que faz as coisas. O que incomoda é quando isso está em volume e em constância, quando ocorre com mais pessoas ou mais constantemente, aí nesse caso interfere. Quando é pontual não interfere porque essas dificuldades são inerentes ao mundo de trabalho mesmo [...] (E₄).

Todos os servidores disseram ser comprometidos e envolvidos com as suas tarefas. “Quando eu me proponho a fazer alguma coisa [...] eu dou o meu melhor” (E₅). “O que posso fazer para poder ajudar, para melhorar, a gente se envolve e procura fazer” (E₆).

[...] sempre diante de uma tarefa eu procuro fazer sempre o melhor com as condições que eu tenho né, procuro inclusive quando estou fazendo algo que é diretamente para uma pessoa, perguntar para a pessoa se é assim que ela gostaria, trazer a satisfação, a resposta mais adequada ao problema que foi proposto (E₈).

Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 323) afirmam, a partir de estudos realizados sobre o tema, que “ao se envolver com o trabalho, o indivíduo também mantém fortalecidos outros vínculos afetivos relevantes para as organizações, como comprometimento afetivo, satisfação geral no trabalho e satisfação com os aspectos específicos”.

Apesar de os entrevistados se considerarem comprometidos e envolvidos, percebe-se que não veem os outros colegas com a mesma disposição, como pode se observar na transcrição a seguir.

Se nós passássemos a olhar mais, não só para o nosso trabalho, contribuir uns com os outros, acho que isso aí ia possibilitar que a gente tivesse mais harmonia, possibilitaria a resolução dos problemas de forma mais rápida, de forma mais fácil, com menos esforço emocional, desgaste emocional (E₈).

Com relação à burocracia e aos processos, foi perguntado se estes influenciam no desempenho das atividades. Todos os entrevistados disseram que sim. Acerca dos processos, comentou-se que apresentar o conhecimento adequado e a capacitação para a tarefa, contribui para o bom andamento das atividades, evitando assim a morosidade e os retrabalhos.

Quanto à burocracia, foi informado que pode atrapalhar, às vezes, quando engessa algumas atividades, mas que se trata de algo importante e necessário no serviço público. Cinco servidores comentaram sobre a necessidade de se conhecer melhor o trabalho dos outros e entender os processos e a legislação para que haja maior agilidade e transparência nas ações, a fim de melhor atender ao cidadão. Neste viés, surgiram comentários sobre a necessidade de capacitação e profissionalização do serviço, dois servidores citaram a pessoalização e as dificuldades causadas por alguns em determinadas situações.

No tocante aos aspectos que podem ser melhorados no ambiente, cita-se novamente a necessidade do bom relacionamento interpessoal, a empatia e preocupação com o outro, o melhor planejamento das atividades, a capacitação e o cuidado com a qualidade de vida do servidor.

Para E₁ o que constrói o cotidiano de uma organização são as atitudes diárias, a empatia em relação ao outro. E₂ também fez menção à empatia, mas no sentido de se compreender o trabalho do outro como importante para o desempenho do setor. No entanto, argumenta E₈ que isso requer uma mudança na maneira de cada um pensar. Segundo este entrevistado a forma de viver e se relacionar é fruto direto dos acontecimentos na vida de cada um, não sendo possível mudar comportamento da noite para o dia. Trata-se de um processo lento que requer conscientização.

Na dimensão da comunicação argumentam E₂ e E₄ respectivamente que:

[...] precisa de um planejamento, maior interação entre os setores, [...] cada

setor acha que o seu setor é o mais importante e acaba não conhecendo e tendo uma visão dos outros [...]. Não parece que tem uma organização estratégica, eu acho que isso afeta em tudo, nos relacionamentos [...] (E₂).

[...] você tem recursos tecnológicos, tem um computador, um bom computador, uma boa mesa, uma sala confortável com ar refrigerado, aí você tem um conhecimento prévio, só que não sabe de uma legislação nova, se você não se prepara para essa legislação nova, se não se capacita, não troca informações, você não tem como avançar. Então, tudo sempre pode ser melhorado, o mais importante, é o ouvir, mais até que o diálogo [...] se você sempre ouvir as pessoas eu acho que melhora. A demanda que existe hoje amanhã pode ser diferente, se você ouve acaba encontrando solução que não imagina ou né, simplificar. A gente não tem que vir com receita pronta de tudo e o caminho é esse aí (E₄).

Além disso, menciona-se a prática de atividades físicas como ginástica laboral, yoga, meditação, como técnica auxiliar no desenvolvimento do bem-estar. “A prática de exercício físico contribui para melhorar seu humor, te desestressa, acelera seu metabolismo, de certa forma ele te renova, te dá ânimo, uma energia melhor” (E₈).

[...] o ambiente de trabalho é o ambiente que causa estresse [...] e fazer exercício físico é muito bom para tentar tornar esse ciclo mais sustentável [...], pra [...] ter mais satisfação, ser menos ansioso, suportar melhor o estresse [...]. Contribui não só no bem-estar no trabalho, mas no bem-estar geral (E₉).

Uma das entrevistadas comentou que ela e sua colega de trabalho começaram recentemente a fazer alongamento e ginástica laboral antes de iniciar o trabalho. De acordo com a servidora “não dá nem 20 minutos e isso é bom porque dá muita disposição para gente começar o dia. Desde que comecei, me sinto mais feliz, disposta e alegre, mais dinâmica para fazer as coisas, pensando mais rápido para fazer as atividades” (E₅).

Ela informou ainda que já tentou conversar com outros colegas para instituir esta atividade para todos, mas que não foi adiante e por isso tomou a iniciativa de fazer por conta própria. “Eu acho que se todos pudessem fazer seria bom, faz muito bem e aumenta a interação entre os colegas, o que a gente vê pouco por aqui” (E₅).

Outro servidor comentou sobre o seu desejo de implantar o movimento “21 dias sem reclamar” junto aos colegas do Campus, baseado no livro “Pare de reclamar e concentre-se nas coisas boas, de Will Bowen.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações acerca da pesquisa realizada e as sugestões para melhoria do bem-estar no ambiente de trabalho. Para tanto, resgata-se aqui o objetivo geral deste estudo, qual seja, compreender os elementos relacionados ao bem-estar do ser humano no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino, a partir de três pilares, quais sejam: emoções positivas, forças e virtudes e instituições positivas.

Como objetivos específicos buscou-se identificar elementos do ambiente organizacional que pudessem interferir no bem-estar do servidor; tanto de forma positiva quanto negativa, a fim de responder ao questionamento inicial, ou seja: como a percepção e o sentimento de bem-estar e/ou mal-estar podem afetar o desempenho e as relações dos indivíduos no ambiente de trabalho?

Assim, este capítulo final foi dividido em duas partes: os aspectos relacionados à pesquisa em si e as sugestões.

5.1 ASPECTOS RELACIONADOS À PESQUISA

Os dados coletados e analisados permitiram identificar uma série de fatores que podem ser considerados como elementos intervenientes do ambiente organizacional relacionados ao bem-estar do servidor.

Identificou-se que apesar da estrutura física ainda não estar concluída, o incômodo com relação às obras e a falta de espaços coletivos para interação entre os servidores, não foi significativo em termos da interferência negativa de seu bem-estar. Destaca-se, no entanto, alguns movimentos no sentido de tornar o local de trabalho mais agradável, uma das iniciativas foram os objetivos pessoais trazidos de casa pelos servidores para compor o ambiente.

Os resultados apontam para a presença de elementos de cunho pessoal e profissional que interferem no cotidiano das pessoas. Sob o aspecto pessoal foram citados: relacionamentos saudáveis, reconhecimento, valorização enquanto profissional, respeito, preocupação e zelo com o outro, convívio com pessoas alegres e satisfeitas como geradores de bem-estar. Como causadores de mal-estar foram abordadas a falta de respeito e de empatia, comportamentos e posturas inadequadas, fofocas, críticas, falta de diálogo e de reciprocidade.

O ponto que se evidenciou como o mais relevante foi o relacionamento interpessoal entre os servidores, pois atritos e desentendimentos foram percebidos como desconforto que afetam as relações de forma negativa, sobretudo o desgaste emocional. Isso mostra-se relevante pois parece criar uma relação de mão dupla entre o que é vivido no ambiente de trabalho e no recôndito do lar, da vida pessoal.

Os servidores indicaram também outros elementos do ambiente organizacional que interferem em seu bem-estar que dizem respeito à Instituição, quais sejam: a falta de planejamento, o retrabalho, o desconhecimento do trabalho do outro, as dificuldades na comunicação, a falta de apoio na resolução de problemas, o distanciamento entre a liderança e os servidores e a ausência de condições ideais de trabalho.

Em termos da cultura organizacional observou-se um senso de justiça entre os entrevistados. Todos querem ser valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho e demonstram a importância de se trabalhar em equipe e parceria com os outros setores, restando à Instituição buscar meios para fazer com que esses anseios sejam atendidos.

A partir das considerações sobre os resultados obtidos, é possível perceber que a vivência de bem-estar está relacionada, predominantemente, à presença de condições favoráveis para que o próprio indivíduo possa desenvolver suas capacidades e talentos e para reconhecer a importância do seu papel na organização.

Por fim, confirmou-se as teorias de que emoções, forças e virtudes têm relação direta com a sensação de bem-estar e o desempenho no trabalho. As evidências

mostram que em alguns casos há dificuldade de o servidor centralizar sua atenção no trabalho, diminuindo seu rendimento e motivação.

5.2 SUGESTÕES DE INICIATIVAS NA INSTITUIÇÃO

A Psicologia Positiva possui elementos que poderão fornecer subsídios para se conquistar o bem-estar no trabalho, ao incentivar as reações positivas e adaptativas através do exercício das forças e virtudes pessoais (resiliência, otimismo, esperança, *flow*, *coping*, dentre outras), fundamentais para promoção da saúde e qualidade de vida.

A principal contribuição desta teoria está centrada no indivíduo, quando afirma que ele tem o poder de mudar sua forma de enfrentar os problemas. Trata-se de uma mudança de atitude, que consiste em tirar o foco do problema no outro e buscar os motivos pelos quais determinados comportamentos o incomodam, ressignificando de forma a aprender a conviver com o diferente. Por outro lado, as instituições positivas são caracterizadas por fornecerem condições para que as pessoas invistam nessa ressignificação.

As teorias apresentam a satisfação, o comprometimento e o envolvimento das pessoas como fonte de bem-estar. Neste caso, houve evidência da presença desses elementos, a partir dos dados analisados. No entanto, ainda foram encontrados focos de insatisfação. Isso leva a pensar que há necessidade de se averiguar se a inter-relação dos fatores de predisposição ao bem-estar podem apresentar influências cruzadas.

Em termos da satisfação, do comprometimento e do envolvimento, percebeu-se a necessidade de realizar pesquisas mais aprofundadas com o objetivo de verificar como isso ocorre e em que nível, a fim de propiciar direcionamentos para a ação gerencial, uma vez que foram encontradas referências à insatisfação. Dessa forma, seria possível atenuar algumas sensações de mal-estar a partir da implantação de ações e projetos que envolvam a qualidade de vida do servidor.

Como a carreira no serviço público tem se mostrado mais longeva e duradoura, revela-se propício trabalhar um conceito de identidade do servidor e o sentimento de pertença, buscando a valorização do trabalho desenvolvido e a interseção entre a contribuição do sujeito e os resultados para a instituição. Nesse sentido, sugere-se a formação de grupos de discussão que possam fomentar a melhoria dos processos de trabalho e destacar sua importância no contexto institucional.

Outros elementos não comuns no serviço público poderiam também ser implementados, são as recompensas intangíveis pelo bom trabalho realizado, lembrando que as tangíveis e financeiras não são permitidas pela legislação. Trata-se, portanto do microambiente de trabalho. No entanto, não se pode a ele ficar restrito, sugerindo-se aqui a promoção de encontros/reuniões mensais entre os servidores, por meio de um programa de apresentação dos setores e dos indivíduos que neles trabalham, com o objetivo de mostrar as atribuições e os procedimentos de trabalho. Fazendo com que haja aproximação e maior clareza entre os servidores, possibilitando a melhoria entre as diversas instâncias organizacionais. Após as apresentações, sugere-se a elaboração de um manual com todos os procedimentos dos setores, a fim de que fique disponível a todos para consultas.

A partir desses encontros, recomenda-se também atividades que visem maior aproximação entre os servidores, de modo a valorizar os relacionamentos interpessoais e fortalecer as atividades de cooperação.

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, percebeu-se um movimento da gestão na tentativa de conhecer melhor o servidor e saber suas perspectivas em relação ao trabalho. Em fevereiro deste ano foi lançado o projeto “Quem é você?”, que consistiu em enviar uma pesquisa por e-mail aos servidores com perguntas sobre a saúde e o ambiente de trabalho. Em maio, foi criada uma comissão para que se possa planejar e instituir ações de qualidade de vida no ambiente de trabalho, da qual a autora participa. Esse tipo de proposta poderá ser alinhada com os resultados obtidos nesta pesquisa, referentes às atividades sugeridas pelos próprios servidores, como a prática da ginástica laboral, meditação, yoga, entre outras, que podem amenizar a tensão do ambiente de trabalho.

A estas sugere-se acrescentar alguns construtos da Psicologia Positiva, como por exemplo, a prática do *mindfulness*, traduzida como atenção plena, que consiste em concentrar as ações no presente e se conscientizar do que acontece no próprio corpo, mente e emoções, a fim de observar a sensação e relaxar a partir dela. Isso porque, é uma atividade que pode ser desenvolvida individualmente, a partir de orientações iniciais e dura cerca de três a cinco minutos.

As ações consideradas necessárias podem ser implementadas por meio de parcerias com outras instituições de ensino, devido à dificuldade na contratação de profissionais. Projetos de extensão podem ser desenvolvidos, envolvendo equipes multidisciplinares voluntárias ou que intercambiem suas *expertises*.

Outro aspecto que pode ser trabalhado diz respeito à confiança na gestão, o que envolve respostas da instituição às demandas dos servidores, mesmo que seja o esclarecimento a respeito das dificuldades para a solução, abrindo espaços para sugestões.

Ao final, deduz-se dos resultados que a presença ou ausência de alguns fatores estão relacionados com o sentimento de bem ou mal-estar, em relação direta, ou seja, sua presença atua de forma positiva, enquanto sua ausência gera sentimentos negativos. Como bons relacionamentos podem trazer reconforto e proteger o cérebro, esse aspecto deve ser objeto de novas pesquisas e ações por parte dos gestores, no sentido de propiciar bem-estar aos servidores.

Como em um ambiente saudável há maior probabilidade de as pessoas desenvolverem suas potencialidades e talentos, com maior motivação para o desempenho de suas tarefas, sugere-se que a Instituição busque desenvolver um projeto na área de recursos humanos que possa contemplar esses aspectos. Além disso, sugere-se para pesquisas futuras a realização de estudos contemplando docentes e discentes, de forma a garantir maior robustez à discussão.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P.R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M.M.M. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** RAM - Rev. Adm. Mackenzie, 16, Edição Especial, p. 71-93, Nov./Dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n6/1678-6971-ram-16-06-0071.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

ANTONIAZZI, A.S; DELL'AGLIO, D.D.; BANDEIRA, D. R. **O conceito de coping: uma revisão teórica.** Estudos de Psicologia 2000, 5(1), 287-312 1998, 3(2), 273-294. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v3n2/a06v03n2>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

BAEZ, M.A. **O processo de construção do bem-estar e a qualidade de vida durante a formação em educação física e suas perspectivas de futuro à luz da psicologia positiva.** 2015. 153f. Tese. Programa de Pós-graduação em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/7616>>. Acesso em 04 jun. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4ª ed. Portugal: Edições 70, 2009.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

BERGER, K.S. **O desenvolvimento da pessoa, do nascimento à terceira idade.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. **Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais.** Cadernos. EBAPE.BR. Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 469-487, Jul. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 jul. 2016.

BUENO, G.N.; NOGUEIRA, G.R; BUENO, L.N. **Demandas Sociais versus Repertórios Básicos de Comportamentos: suas implicações à instalação das psicopatologias.** In BORGES, N. B.; GODINHO, L. F.; LEONARDI, A.J.L. Comportamento em foco – São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental - ABPMC, 2014. Disponível em: <<http://abpmc.org.br/arquivos/publicacoes/1411068729e85fb38db.pdf>>. Acesso em: 29 mai 2016.

CABANAS, E.; SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, J.C. **Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success.** Psicothema, v. 28, no. 2, p. 107-113, 2016. Disponível em: < <http://www.psicothema.com/pdf/4299.pdf>>. Acesso em 08 jan. 2017.

CAMERON; K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CARNEIRO, L.L. **Bem-estar pessoal nas organizações: o**

papel de locus de controle no trabalho. 2014. 118f. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/14518>> Acesso em: 05 jun. 2016.

CARTWRIGHT, S., HOLMES, N. **The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism.** Human Resources Management Review, 16, 199-208, 2006. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.1558&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 08 jan. 2017.

CASTRO, P.P. **Um estudo sobre experiência de inclusão e felicidade no trabalho.** 2013. 145f. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/625/1/Paula%20Pamplona%20de%20Castro.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

CENTRO DE ESPIRITUALIDADE E CURA DA UNIVERSIDADE DE MINNESOTA. Estados Unidos: Universidade de Minnesota, 2017. Disponível em: <<https://www.csh.umn.edu/about-us/wellbeing>> Acesso em 07 jan. 2017.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana.** São Paulo: Rocco, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e a morte no Brasil.** 5 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEJOURS, C. **Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem.** In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Tradução Franck Soudant. 3 ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

DEJOURS; C, ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** Coord. Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.

DESSEN, M.C.; PAZ, M.G.T. **Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: em busca de uma avaliação.** XXXIII EnANPAD. São Paulo, set. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1597.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2016.

DOHMS, K.P. **Bem-estar institucional em uma escola da rede marista.** 2016. 192 f. Tese. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em

<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7992/3/TES_KARINA_PACHECO_DOHMS_COMPLETO.pdf> Acesso em: 05 jun. 2016.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FERNANDES, L.C. **“Estamos o tempo todo enxugando gelo”: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do poder judiciário**. 2013. 153f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13715>>. Acesso em 05 jun. 2016.

FERREIRA, M. C, SOUZA, M. A.; SILVA, C. A. **Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas**. In M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais (p. 79-103). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FERREIRA, M. C. L. **Qualidade de vida no trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2ª ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FORGHIERI, Y. C. **Psicologia fenomenológica: fundamentos, método e pesquisas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Saúde e adoecimento existencial: o paradoxo do equilíbrio psicológico**. Temas em psicologia. Ribeirão Preto, v.4, n.1, abr. 1996. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1996000100009>. Acesso em: 07 jan. 2017.

FROMAN, L. **Positive Psychology in the Workplace**. Journal of Adult Development is the property of Springer Science & Business Media B.V, ed. 17, p.59-69, 2010.

GARCIA, A.; SOUZA, E.M. **Amigos, amigos: negócios à parte?** R. Adm., São Paulo, v.43, n.3, p.238-249, jul./ago./set. 2008. Disponível em: <<https://agnaldogarcia.files.wordpress.com/2010/12/amigos-amigos.pdf>> Acesso em 03 jun. 2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C.; SILVA, S.P.M. **O Método Fenomenológico na pesquisa sobre Empreendedorismo no Brasil**. Revista de Ciências da Administração. V. 17, n.41, p. 99-113. Abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p99/pdf_55>. Acesso em: 19 jul. 2016.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation: How Your company's culture make or break your business**. London: Harper Collins Business, 1998.

GOMES, A.M.T. **Do discurso às formações ideológica e imaginária: análise de discurso segundo Pêcheux e Orlandi**. Revista de Enfermagem. UERJ, Rio de Janeiro, 2007out./dez.; 15(4):555-6, Disponível em:

<<http://www.facenf.uerj.br/v15n4/v15n4a13.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

HAND, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

IWAMOTO, H.M. **Uma análise crítica das relações de serviços educacionais: o caso dos docentes de matemática da universidade federal do espírito santo**. 2006. Dissertação. Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/2790/1/tese_206_.pdf> Acesso em: 20 mai. 2017.

KAMEI, H.H. **Flow: o que é isso? Um estudo psicológico sobre experiências ótimas de fluxo na consciência, sob a perspectiva da psicologia positiva**. 2010. 330p. Dissertação. Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-21102010-124017/pt-br.php>>. Acesso em: 03 out. 2016.

KEYES, C.; LOPEZ, S. J. (2002). **Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions**. In SNYDER, C.R.; LOPEZ, S.J. (Eds.), *Handbook of positive psychology*, pp. 45–59. New York: Oxford University Press, 2002.

KEYS, C.L.M., HAIDT, J. (org). **Flourishing: Positive psychology and the life well lived**. Washington: APA Books, 2003.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (orgs.). **Chistophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução Franck Soudant. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

LAZARUS, R. S., DELONGIS, A. **Psychological stress and coping in aging**. *American Psychologist*, ed. 38, p. 245-254, 1983. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Anita_Delongis2/publication/16329062_Psychological_Stress_and_Coping_in_Aging/links/09e415089b2404bb4f000000.pdf> Acesso em: 15 mai. 2016.

LAZARUS, R.S.; FOLKMAN S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer, 1984.

LOPES. R.P.V. **Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: a autopercepção dos servidores técnico-administrativos em uma Universidade Federal**. 2014. 83f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6881> Acesso em 05 jun. 2016.

MARKUZI, N.A. **The impact of personality on employee well-being**. *European Scientific Journal (ESJ)* v.9, n. 20, p. 43-52, 2013. Disponível em: <<http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/1560/1566>> Acesso em: 09 jan. 2017.

MARTINS FILHO, J.R.F. **Husserl, herdeiro de Descartes: Aproximações e distanciamentos.** Anais do IV Congresso de Fenomenologia da Região Centro – Oeste. Fenomenologia, Técnica e Ciências. Volume 1, Número 1. Goiânia: NEPEFE/FE-UFG, 2011. Disponível em: <<https://anaiscongressofenomenologia.fe.ufg.br/up/306/o/ComunJoseReinaldo.pdf>>. Acesso em 11 set. 2016.

MASTROIANNI K, STORBERG-WALKER J. **Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors.** Health Psychol Behav Med. Jan. 1;2(1):798-819, 2014. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25750820>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

MENDES, A.M. org. **Psicodinâmica do trabalho: Teoria, Método e Pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENEGAT, J.; SARMENTO, D.F.; DÍAZ, M. **Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial.** Revista conhecimento e diversidade, Niterói, n. 12, p. 129–144, jul/dez 2014. Disponível em: <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/1779> .Acesso em: 20 mai. 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 23.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MIRANDA, O.R. **Bem-estar e Mal-estar no Contexto do Trabalho: Um Estudo de Representações Sociais.** 2010. 207f. Tese. Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19400/1/2010_OnofreRodriguesDeMiranda.pdf>. Acesso em 05 jun. 2016.

MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa.** São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

MOREIRA, V. **Possíveis contribuições de Husserl e Heidegger para a clínica fenomenológica.** Psicologia em estudo, v. 15, n. 4, p. 723-731, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pe/v15n4/v15n4a07>>. Acesso em: 14 jul. 16.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2004.

MUURAIKANGAS, S.; et al. **Process and effects evaluation of a digital mental health intervention targeted at improving occupational well-being: lessons from an intervention study with failed adoption.** JMIR Ment Health. Abr/Jun.; 3(2): e13, 2016. Disponível em: < <http://mental.jmir.org/2016/2/e13/>>. Acesso em 08 jan. 2017.

PAGE, K.M.; VELLA-BRODRICK, D.A. **The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention.** Journal of Happiness Studies, v. 14, p. 1007–1031, June 2013. Disponível em

<<https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-012-9366-y>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

PAPALIA, D.E; OLDS, W; FELDMAND, R. D. **Desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PARK, N.; PETERSON, C.; SELIGMAN, M.E.P. **Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states**. The Journal of Positive Psychology, v.1, p.118–129, jul. 2006. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/af6f/8a39d88e51feb0241b0470908fbb83bf9e7.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

_____. **Strengths of character and well-being**. Journal of Social and Clinical Psychology, v. 23, n. 5, p. 603-619, 2004. Disponível em: <<http://www.viacharacter.org/blog/wp-content/uploads/2013/12/Character-strengths-well-being-Park-Peterson-Seligman-2004.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. 2008. 180p. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5551/1/2008_TatianePaschoal.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

PAULO, R.M; AMARAL, C.L.C; SANTIAGO, R.A. **A pesquisa na perspectiva fenomenológica: explicitando uma possibilidade de compreensão do ser professor de matemática**. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências. Vol. 10, nº 3, 2010.

PAZ, M. G. T. **Poder e saúde organizacional**. In A. Tamayo (Org.), Cultura e saúde nas organizações (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEREIRA, E.F. **Sentidos do trabalho para servidores públicos federais afastados do ambiente laboral por estresse**. 2014. 206f. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129280>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

PESCUUD, M.; et al. **Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study**. BMC Public Health, 15:642, 2015. Disponível em: <<http://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-2029-2>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

PESSOA, V. M. et al. **Pesquisa-ação: proposição metodológica para o planejamento das ações nos serviços de atenção primária no contexto da saúde ambiental e da saúde do trabalhador**. Revista Interface Pessoa, vol. 17 pg:301-314, 2013. Disponível em: <<http://saudepublica.bvs.br/pesquisa/resource/pt/lil-678214>>. Acesso em: 03 jun.

2016.

POLIT, D.F.; BECK, C.T. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem. Avaliação de evidências para a prática da enfermagem.** 7. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PRODOV, C. C; FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico [recurso eletrônico].** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGO, A.; PINHA e CUNHA, M.; SOUTO, S. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional.** RAE eletrônica. São Paulo, v.6, n.2, Art.12, p.1-27, jul./dez. 2007. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200003.pdf>. Acesso em 20 mai. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. **The structure of psychological well being revisited.** Journal of Personality and Social Psychology, 69, P. 719-727, 1995.

SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values.** Revised Edition. San Diego: Pfeifer & Company, 1993.

_____. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** São Paulo: Nobel, 1996.

SELIGMAN, M. E. P. **Aprenda a ser otimista.** 2 ed. Tradução Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Nova Era, 2005.

_____. **Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

_____. **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, M.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive Psychologist: an introduction.** American Psychologist: Special Issue on Happiness, Excellence, and Optimal Human Functioning. V.55, n.1, p. 5-15, jan. 2000.

SIANI, S. R.; CORREA, D. A.; LAS CASAS, A. L. **Fenomenologia, método fenomenológico e pesquisa empírica: o instigante universo da construção de conhecimento esquadrihada na experiência de vida.** Revista de Administração da Unimep. V. 14, n. 1, p. 166-219, 2016. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1002>>. Acesso em 19 jul. 2016.

SILVEIRA, R.Z.; FISCHER, C.; OLIVIER, M. **A Fenomenologia como Método de**

Pesquisa: uma análise a partir dos trabalhos publicados nos principais Eventos e Revistas Nacionais em Administração - 1997 a 2008. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 25 a 29 set. 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/EOR/2010_EOR1443.pdf> Acesso em: 19 jul. 2016.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho.** Psicologia: teoria e pesquisa, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf>>, Acesso em: 13 mai. 2016.

SIQUEIRA, M.M.M. GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004.

SKINNER, B. F. **About Behaviorism.** New York: Appleton-Century-Crofts, 1974.

SNYDER, C.R.; LOPEZ, S.J. **Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUZA, G.C. **Comprometimento afetivo e entrenchamento organizacional: suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações.** 2015. 123f. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/18402>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

SOUZA, J. BERTOLINI, G.R.F; RIBEIRO, I. **Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos.** Revista Estratégia e Negócios v. 7, n. 2, 2014, pg: 4-22. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1609/1677>> Acesso em: 04 jun. 2016.

SOUZA, J. R.; SEIDL, E. M. F. **Distress e enfrentamento: da teoria à prática em psico-oncologia.** Brasília Med 2014; 50(3): p. 242-252. Disponível em: <http://www.ambr.org.br/wp-content/uploads/2014/07/09_BSB-819_Distress_V003.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2016.

TAVARES, M.G.P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** 2 reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TERRA, M. G.; DA SILVA, L. C.; CAMPONAGARA, S.; DOS SANTOS, E. K. A.; SOUZA, A. I. J.; ERDMANN, A. L. **Na trilha da fenomenologia: um caminho para a pesquisa em enfermagem.** Texto contexto - enferm. Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 672-678, Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?07072006000400016&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

TIMM, J.W.; STOBÄUS, C.D.; MOSQUERA, J. J.M. **Psicologia Positiva e bem-estar docente: Estado de Conhecimento (CAPES, 2011-2012).** Educação Por Escrito, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 228-239, jul-dez. 2014. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/17805/12404>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

TRAESEL, E. S. **O ser e o servir nas teias da (des)estabilidade: análise psicodinâmica das vivências de servidores de uma Gerência Regional do INSS diante dos novos modelos de gestão**. 2014. 206f. Tese. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/98296/000921689.pdf?sequence=1>>. Acesso em 04 jun. 2016.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. **Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal**. Revista Eletrônica de Administração, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000200001&lng=pt&nrm=iso&tling=en>. Acesso em: 09 jul. 2016.

WALDINGER, R. **What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness**. TEDTalks, 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8KkKuTCFvzl>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

WARR, P. **Differential activation of judgments in employee well-being**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(2), 225-244, 2006. Disponível em: <http://www.academia.edu/8272554/Differential_activation_of_judgments_in_employee_well-being>. Acesso em: 06 fev. 2017.

WILLIAM, P.; KERN, M.L.; WATERS, L. **A Longitudinal Examination of the Association Between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff**. Psychology of Well-Being Theory, Research and Practice, July 2015. Disponível em <<http://psywb.springeropen.com/articles/10.1186/s13612-015-0032-0>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZORTEA, T. C. **Notas sobre repertório comportamental**. Oxford, 2013. Disponível em: <<https://comportamentoesociedade.com/2013/08/05/notas-sobre-repertorio-comportamental/>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Resultado das buscas sobre trabalhos relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho

	Título	Autores	Tipo de publicação	Ano
1	Bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista	Dohms, K. P.	Tese	2016
2	O processo de construção do bem-estar e a qualidade de vida durante a formação em educação física e suas perspectivas de futuro à luz da psicologia positiva	Baez, M. A. Cossio, S., Dieter, C.	Tese	2015
3	Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos	Souza, J.; Bertolini, G. R. Flor; R., I.	Artigo	2014
4	Psicologia Positiva e bem-estar docente: Estado de Conhecimento (CAPES, 2011-2012)	Timm, J.W.; Stobäus, C.D.; Mosquera, J. J.M.	Artigo	2014
5	Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade	Agapito, P.R.; Polizzi Filho, A.; Siqueira, M.M.M	Artigo	2015
6	Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: a autopercepção dos servidores técnico-administrativos em uma Universidade Federal	Lopes, R. P. V.	Dissertação	2014
7	“Estamos o tempo todo enxugando gelo”: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do poder judiciário	Fernandes, L. C.	Dissertação	2013
8	Bem-estar e mal-estar no contexto do trabalho: um estudo de representações sociais	Miranda, O. R.	Tese	2016
9	Comprometimento afetivo e entrenchamento organizacional: suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações	Souza, G. C.	Dissertação	2015
10	Bem-estar pessoal nas organizações: o papel de lócus de controle no trabalho	Carneiro, L.L.	Dissertação	2014
11	Um estudo sobre experiência de inclusão e felicidade no trabalho	Castro, P. P.	Dissertação	2013
12	Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success	Cabanas, E.; Sánchez-González, J.C	Artigo	2016
13	Process and Effects Evaluation of a Digital Mental Health Intervention Targeted at Improving Occupational Well-Being: Lessons From an Intervention Study With Failed Adoption	Muuraiskangas, S.; Harjuma, M; Kaipainen, K; Ermes, M.	Artigo	2016
14	Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study	Pescud, M.; Teal, R., Shilton, T.; Slevin, T.; Ledger, M.; Waterworth, P.; Rosenberg, M.	Artigo	2015

15	Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors	Mastroianni, K; Storberg-Walker, J.	Artigo	2014
16	A Longitudinal Examination of the Association Between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff	William, P.; Kern, M.L.; Waters, L.	Artigo	2014
17	The Impact Of Personality on Employee Well-Being	Markuzi, N.A.	Artigo	2013
18	The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention	Page, K.M.; Vella-Brodrick, D.A.	Artigo	2013

APÊNDICE B – Roteiro de observação

Data e horário do início da observação:

Data e horário do término da observação:

Local:

Número de servidores:

Características a serem observadas:

1 - Ambiente físico

	1	2	3	4	5
Tipo de sala					
Espaço físico					
Mobiliário					
Iluminação					
Temperatura					
Ruídos					
Local apropriado para atividade					

2 – Características

	1	2	3	4	5
Tranquilidade					
Concentração					
Clima					
Movimentação de pessoas					

Observações:

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TÍTULO DA PESQUISA: Bem-estar no ambiente de trabalho: uma análise à luz da psicologia positiva

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Profª Drª Marilene Olivier

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por finalidade estudar elementos laborais que interferem no bem-estar do indivíduo. De acordo com esse objetivo, serão realizadas algumas entrevistas e observações durante o período de dezembro de 2016 e janeiro de 2017. Tendo em vista a natureza da pesquisa e o método aplicado, não há previsão de riscos ou desconfortos.

BENEFÍCIOS DA PESQUISA

Contribuir com os estudos sobre o bem-estar no ambiente de trabalho, uma vez que poucos são os estudos realizados nessa área. Além disso, pretende-se sugerir ações que promovam qualidade de vida e bem-estar para os servidores do Instituto.

ESCLARECIMENTOS E DIREITOS

Em qualquer momento o voluntário poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e nas formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo do atendimento usual fornecido pelos pesquisadores.

Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: ursulaclozel@gmail.com.

CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS REGISTROS

As identidades dos voluntários serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado, tanto pelo executor como pela instituição onde será realizada a pesquisa. Os resultados dos procedimentos executados serão analisados e alocados em tabelas, figuras ou gráficos e divulgados em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse dos conhecimentos para a sociedade, de acordo com as normas/leis legais regulatórias de proteção nacional ou internacional.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, portador da Carteira de identidade nº _____ expedida pelo Órgão _____, por me considerar devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre o conteúdo deste termo e da pesquisa a ser desenvolvido, livremente expresse meu consentimento para inclusão, como sujeito da pesquisa.

Vitória, ____/____/2016

Assinatura do Participante Voluntário

Vitória, ____/____/2016

Assinatura da Profª Responsável

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista

- 1- Como você se sente no seu ambiente de trabalho?
- 2 - Quando você está bem (emocionalmente), você desempenha melhor suas atividades? E quando percebe que não está bem (com problemas pessoais ou no trabalho), isso afeta seu desempenho? O que você faz para voltar/tentar voltar ao equilíbrio?
- 3 - As pessoas ao seu redor, no trabalho, influenciam o desempenho das suas atividades?
- 4 - Quando encontra problemas ou situações difíceis no seu trabalho, como tende a se comportar? (Isso depende do seu humor, ou momento em que está vivendo em outros aspectos da vida?)
- 5 - Os processos, a burocracia, hierarquia influenciam no desempenho das suas atividades? O que poderia ser melhorado?
- 6 - O que seria, na sua opinião, um ambiente favorável? Você acha que a organização tem colaborado para a construção desse ambiente?
- 7 - E você? De que forma tem participado na construção desse ambiente? Percebe outros colegas participando dessa construção?
- 8 - Você se sente satisfeito no seu ambiente de trabalho? Se considera envolvido e comprometido?
- 9- Você se considera uma pessoa criativa e que sugere alternativas para o melhor desenvolvimento das suas atividades?
- 10 - Quando surge um trabalho novo você se sente entusiasmado? Quer ajudar e fazer o seu melhor? (Essa atitude independe dos colegas?) Isso te motiva?
- 11 - Você se considera uma pessoa otimista? (Pensa que ser otimista melhor a forma de ver a vida? Você acha que o pensamento positivo melhora a forma de ver o mundo e os problemas que surgem?)
- 12 - Você tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho? Você valoriza as amizades nesse ambiente?
- 13 - O que você acha que te proporciona bem-estar no trabalho?
- 14 - E o que causa mal-estar? Você tem alguma sugestão para melhorar esse ambiente?
- 15 - Você considera importante a prática de atividades físicas? Gostaria de fazer alguma atividade no ambiente de trabalho? Quais atividades você sugere?

APÊNDICE E – Elementos de bem ou mal-estar

Elementos	Bem-estar	Mal-estar
Aspecto pessoal	Relacionamentos saudáveis; reconhecimento; valorização enquanto profissional; respeito, preocupação e zelo com o outro e convívio com pessoas alegres e satisfeitas.	Falta de respeito e de empatia; comportamentos e posturas inadequadas; fofocas, críticas; falta de diálogo e de reciprocidade.
Aspecto profissional	Planejamento de carreira; definição clara de objetivos e metas; integração; transparência nas relações e nos processos e demonstração de preocupação dos gestores para com os servidores.	Falta de planejamento e retrabalho; desconhecimento do trabalho do outro; dificuldades na comunicação; falta de apoio na resolução de problemas; distanciamento entre a liderança e liderados e ausência de condições ideais de trabalho.