



PROFEPT

INSTITUTO FEDERAL
Minas Gerais



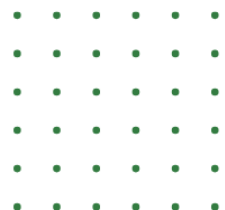
GUIA ORIENTADOR

**IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIDADE DE
VIDA NO TRABALHO DO INSTITUTO FEDERAL DE
MINAS GERAIS:**

**REFLEXÕES, APONTAMENTOS ÉTICOS E
CAMINHOS POSSÍVEIS**



INSTITUTO FEDERAL
Minas Gerais



**Márcio de Campos
Gisélia Maria Campos Ribeiro**

2024



**GUIA ORIENTADOR PARA A IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO INSTITUTO FEDERAL DE
MINAS GERAIS: reflexões, apontamentos éticos e caminhos possíveis**

**Márcio de Campos
Gisélia Maria Campos Ribeiro**



C198g Campos, Márcio de.

Guia orientador para a implantação da política de qualidade de vida no trabalho do Instituto Federal de Minas Gerais: reflexões, apontamentos éticos e caminhos possíveis / Márcio de Campos – 2024.

104 f.: il.col.

Orientadora: Gisélia Maria Campos Ribeiro.

Produto Educacional (mestrado) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, 2024.

1. Trabalho docente na Educação Profissional e Tecnológica. 2. Prazer-sofrimento no trabalho. 3. Saúde Mental. 4. Psicodinâmica do Trabalho. 5. Qualidade de Vida no Trabalho. I. Campos, Márcio de. II. Ribeiro, Gisélia Maria Campos. III. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco. IV. Título.

CDU: 613.6

Autores



Márcio de Campos

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei, pós-graduado em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora e discente do Programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG - *Campus* Ouro Branco). É psicólogo de carreira na Prefeitura Municipal de Barbacena, atuando como coordenador do CAPS Infantojuvenil. É professor no curso de Psicologia do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC Barbacena.



Gisélia Maria Campos Ribeiro

Possui graduação em História pela Universidade Federal de Viçosa (2004), mestrado em História Social pela Universidade Federal de Uberlândia (2007) e doutorado em História Social pela Universidade Federal de Uberlândia (2013). Atualmente é professora do quadro permanente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), *Campus* Congonhas. Professora credenciada no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do IFMG *Campus* Ouro Branco.

Sumário

Apresentação	5
Introdução.....	7
Seção 01 - Por que caminhar? E com quem se pode contar nesse percurso?	9
Seção 02 - O que legitima esse caminhar?	17
Seção 03 - Caminhos, passos e tropeços... o percurso do IFMG rumo à QVT	28
Seção 04 - É preciso caminhar! E como trilhar esse percurso?	44
1) Estudando os caminhos: breves notas sobre referenciais, metodologias de pesquisa e de intervenção em saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho	45
2) Sobre como caminhar: discussão acerca de algumas ferramentas e princípios metodológicos para a pesquisa em saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG	50
2.1) Os produtos do trabalho	50
2.2) Equipe e atribuições	51
2.3) Etapas do trabalho	64
Considerações finais.....	100
Referências Bibliográficas	101

Apresentação

O “GUIA ORIENTADOR PARA A IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS: Reflexões, apontamentos éticos e caminhos possíveis” foi elaborado como uma ferramenta de apoio aos trabalhadores do IFMG, intencionado a apresentar reflexões teóricas, apontamentos éticos e alguns caminhos metodológicos possíveis para a efetivação e a gestão da Política de Qualidade de Vida no Trabalho. Destaca-se que o presente guia poderá ser uma ferramenta útil para outras instituições, devendo ser lido e contextualizado à luz da realidade organizacional de cada entidade.

Fruto da pesquisa “Saúde Mental e Trabalho Docente na Educação Profissional e Tecnológica: Uma análise documental da Política de Qualidade de Vida no Trabalho do Instituto Federal de Minas Gerais”, o guia se configura como um produto educacional, uma das exigências para conclusão do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica. Atende, assim, aos preceitos da linha de estudos e pesquisas “Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica”, vinculada ao Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) – *Campus Ouro Branco*.

A dissertação utilizada como base para a constituição deste guia pautou-se por uma pesquisa documental que analisou os seguintes documentos: Projeto de Desenvolvimento Institucional do IFMG 2019-2023 (IFMG, 2019), Política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Brasil, 2021) e informações e conteúdos sobre a temática disponibilizados no *site* da instituição (IFMG, [202-]). O estudo buscou mapear, a partir dos documentos de referência, os valores, as diretrizes e as práticas referentes ao objeto da pesquisa, correlacionando-os à visão do IFMG sobre a matéria, a partir das informações publicizadas em seu principal canal de comunicação. Dentre as constatações deste estudo, pode-se compreender que, apesar de previsto, não há um programa específico estabelecido no IFMG, apontando, assim, para a necessidade de se avançar em direção ao compromisso assumido por esse Instituto Federal com a temática QVT.

Por meio dos preceitos da Psicodinâmica do Trabalho, considerando o trabalho em sua dimensão ontológica, as discussões apontaram para o imbricado de questões que envolvem a saúde mental nos contextos laborais, em especial as vivências de prazer e sofrimento. Para além do debate necessário sobre o fenômeno, busca-se contribuir com a sistematização crítica de

referenciais que possam, em algum grau, favorecer transformações nas condições, na organização e nas relações sociais do trabalho do IFMG.

Desse modo, enquanto um itinerário, este guia se apresenta como uma companhia a ser considerada na jornada em direção à QVT, mesmo não sendo a única possível. Refuta-se, então, as pretensões de ser um continente em si mesmo, ou uma prescrição a ser seguida, e, genuinamente, almeja-se que ele seja interpretado como uma peça instigadora e mobilizadora para a institucionalização de ações e práticas de proteção e de promoção da saúde mental no trabalho, no âmbito do IFMG.

Esperamos que sua missão seja cumprida!

Márcio Campos
Gisélia Maria Campos Ribeiro

Introdução

Este guia foi estruturado em seções que, de forma fluida, foram pensadas para que se articulem entre si. Intencionadas a facilitar o itinerário do leitor, da reflexão teórica sobre a temática à compreensão das propostas metodológicas para a implantação da Política de QVT no IFMG, as discussões convergem por meio de um fio condutor argumentativo, apresentando-se, metaforicamente, como uma jornada ou um caminho a ser trilhado pelos trabalhadores do Instituto Federal de Minas Gerais.

Na seção 01, indaga-se “Por que caminhar? E com quem se pode contar nesse percurso?” Enquanto investidas às perguntas, propõem-se alguns apontamentos e ponderações sobre as categorias e os construtos trabalho, saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho. A categoria trabalho é aduzida por meio dos princípios do materialismo dialético, em uma demarcação de suas funções humanas e humanizadoras. Na sequência, são feitos apontamentos e correlações entre saúde mental e trabalho, a partir dos preceitos da Psicodinâmica do Trabalho, em uma perspectiva dos processos de prazer e sofrimento via ato laboral e suas representações e dinâmicas individuais, coletivas e organizacionais. Ao final, são indicadas algumas considerações conceituais sobre QVT, alertando sobre a necessidade de considerar a sua criticidade ao ser tensionada no âmbito das organizações.

Em um segundo passo, na seção 02, a pergunta-chave é “O que legitima esse caminhar?” A partir do passo anterior, em que se buscou evidenciar a pertinência conceitual do tema, parte-se então para a indicação das principais legislações que versam sobre saúde e QVT no âmbito da Administração Pública Federal. Objetiva-se, assim, mapear os principais dispositivos legais e suas funções enquanto bases para a implantação da Política de QVT no IFMG, propondo reflexões pontuais sobre algumas delas.

Já a seção 03, intitulada “Caminhos, passos e tropeços... o percurso do IFMG rumo à QVT”, é dedicada à análise do que foi feito até o momento e, a partir dos dados obtidos em fontes documentais, são apresentadas algumas reflexões sobre o caminho percorrido pela instituição até então. Constatou-se que não há um Programa de QVT efetivo, robusto e vocacionado às bases conceituais e às legislações vigentes. Assim, demarca-se que o IFMG pode avançar na matéria, caso queira, de fato, bancar essa missão.

Por fim, na seção 04, “É preciso caminhar! E como trilhar esse percurso?”, buscou-se apresentar algumas metodologias e ferramentas que podem ser adotadas no intuito de auxiliar a implantação da Política de QVT. Congruente com os preceitos balizares deste guia, tais indicações

são consideradas recursos importantes, porém secundários. Dentro dos apontamentos, em direção a uma práxis, esses preceitos são considerados adequados e principalmente éticos, em sua essência e propósitos. Dessa forma, configuram-se como indicações possíveis que precisam e merecem ser validados pelos atores que irão conduzir a tarefa.

Portanto, busca-se demonstrar que uma política de QVT se configura como uma ação institucional planejada e organizada, que visa especificamente proteger e promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Desse modo, essa política requer o engajamento dos servidores, os principais interessados na reivindicação, construção e monitoramento das ações, sob o risco da perpetuação de falácias institucionais sobre o objeto e, por consequência, a vivência do desprazer manifesta na carne dos trabalhadores. Sem o seu engajamento, corre-se o risco de que os trabalhadores percam o lugar de fala e recebam de outros agentes um enlatado genérico, que poderá flertar com o efeito de um placebo que, por sua natureza, não responderá aos anseios e demandas do coletivo, como sugere o caminho percorrido até então. Portanto, deseja-se que a responsabilidade não seja desperdiçada ou terceirizada, e que a trajetória não seja solitária, tampouco em vão.

Seção 01

Por que caminhar? E com quem se pode contar nesse percurso?



Notas sobre as categorias e construtos trabalho, saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho: reflexões para uma práxis

Toda caminhada requer um motivo. Parte-se de um ponto em direção a outro, intencionalmente. Fora disso, só é possível a errância que, embora por vezes necessária na vida, não cabe como princípio para a coletividade em uma organização de trabalho.

Querer caminhar e planejá-lo são dois disparadores necessários. Agora os caminhos são diversos, tanto quanto as motivações para trilhá-los. A iluminação das indagações pode se dar a partir daqueles que já fizeram a trajetória e, nesse caso, podem sustentar, com suas teorias e seus porquês, as passadas daqueles interessados a jornada.

Nesta seção, são apresentadas as bases conceituais e teóricas que sustentam as discussões sobre as categorias e construtos trabalho, saúde mental e trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho. As companhias a serem apresentadas não são as únicas, tampouco ganham aqui o adjetivo de melhores, mas, por suas biografias e contribuições, são dignas de serem consideradas. Se necessário, outras poderão ser convocadas... dependerá, assim, das motivações daqueles que irão caminhar. Clarear o caminho é uma condição essencial para que a jornada possa seguir, apesar do anoitecer das dúvidas e das dificuldades. Usem sem moderação!

Deseja-se que, por meio das breves notas aqui indicadas, os leitores-trabalhadores se sintam convocados a trilhar um caminho, e que encontrem, entre o intento e sua materialização, a inspiração ética, teórica e metodológica para tanto.



O trabalho e o ato de trabalhar se constituem para além de construtos oriundos do campo de saber; são vivos na dimensão de suas funções sociais e subjetivas, dentro do contexto sociohistórico em que são produzidos. Enquanto protoforma do ser, como indicado por Antunes (2002), o trabalho é a instância mediadora entre o homem e a natureza, ganhando sentidos nos fundamentos sociais, culturais, políticos e econômicos que o delinham. Tal compreensão é fundamental, pois, via sistema capitalista, o modo de produção e trabalho ganham sentidos para além daqueles que atendem às necessidades humanas, na amplitude da palavra.

Antunes (1999) apresenta e reflete sobre as novas configurações que o trabalho e o ato de produzir vêm ganhando nos últimos tempos. Independente do formato, nomenclatura ou função social, todas elas possuem, enquanto elemento central, a desmobilização da identidade da classe trabalhadora e a fragilização das relações de trabalho, dos direitos sociais e, em especial, da banalização da relação idiossincraticamente estabelecida entre o ato de trabalhar e suas funções subjetivas.

Por sua vez, Souza (2012), ao analisar os produtos do trabalho contemporâneo à luz do materialismo dialético, recupera a categoria do estado de “estranhamento” para debater a condição anteriormente apresentada. Dessa forma,

Marx (2004) denomina de “estranhamento” a perda do objeto que o trabalhador produz vendendo a sua força de trabalho. O “estranhamento” está presente no ato da produção, na própria atividade produtiva e no seu resultado. Neste processo ocorre a “exteriorização”, que pode ser compreendida pela percepção de que o trabalho é externo ao trabalhador, não pertence ao seu ser. No trabalho, o trabalhador está “fora de si” e só se sente “junto a si”, fora do trabalho. O trabalho não é uma autoatividade, não pertence ao trabalhador, pertence a outro e causa a perda de si mesmo. Este é o processo de “estranhamento” e “exteriorização” (Souza, 2012, p. 30).

Marx explorou a noção de estranhamento ou alienação para descrever a experiência dos trabalhadores dentro do sistema capitalista, em que se sentem desconectados do produto de seu trabalho e até mesmo de si mesmos. Essa ideia de estranhamento se desdobra em várias camadas. No ato de produzir, o trabalhador, ao vender sua força de trabalho, é despojado do controle sobre o processo produtivo e apenas seu corpo, forjado para operar, é de interesse para o sistema econômico-social.

a organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos — isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada (Dejours, 2021, p.173).

De modo dúbio, e em especial considerando os contornos dados pelo sistema capitalista, o trabalho guarda em si a ambivalência de ser fonte de prazer e sofrimento, promotor de saúde e adoecimento. O sofrimento, e até mesmo o adoecimento pelo trabalho, são produtos subjetivos, materializados no indivíduo trabalhador, mas, horizontalmente, elemento social e coletivo que encontra convergência ao pertencimento à classe do proletariado; nessa dimensão, requer análises contextualizadas dos imbricados processos de saúde-doença, que se constituem via sistema laboral.

Na relação saúde-doença via ato laboral, faz-se necessária a demarcação crítica da condição ou estado de saúde. A saúde deve ser pensada, compreendida e buscada na dimensão antipositivista, como um conceito aberto e fluido e, neste enfoque, “não se poderá dizer que saúde é um estado de razoável harmonia entre o sujeito e a sua própria realidade?” (Segre e Ferraz, 1997, p.542). Segundo os autores, ao se apresentar o conceito nesta perspectiva pode-se buscar, de fato, uma possibilidade de compreensão possível para a saúde e, dessa forma, a experiência de vida saudável está intimamente relacionada a um equilíbrio entre o sujeito e sua realidade, em uma dimensão não estanque ou utópica, mas aquela possível, sintetizada no significante ou na qualidade de razoável.

Portanto, no viver saudável não cabe as metas estereotipadas que, na sociedade capitalista-individualista, apontam para a capacidade de realização somente via consumo, na acumulação de bens, e no gozo de ter em detrimento de ser. Nessa perspectiva, a vida saudável é possível na possibilidade da existência digna e no exercício da cidadania, sabendo que, pelos contornos históricos, sociais, culturais, políticos e de relações de poder, estarão sempre em mudança, em questionamento e em ameaça.

Nesse ínterim, apresenta-se a necessidade da análise das condições de trabalho e seu impacto nos processos de saúde-doença. Como já exposto, o trabalho é condição essencial para os sujeitos, seja por suas funções subjetivas seja por proporcionar aos indivíduos o acesso a uma existência digna, ou menos precarizada.

(...) O trabalho não é nunca neutro em relação à saúde, e favorece seja a doença, seja a saúde. De modo que o trabalho deveria aparecer na própria definição do conceito de saúde, e particularmente no que concerne à definição do ideal do “bem-estar social”, figurando na definição da OMS (Dejours, 2021, p. 215).

Assim, pensar em estados subjetivos saudáveis ou adoecidos, constituídos via ato laboral, é fundamental para que se possa garantir a vivência da saúde mental enquanto direito essencial. As experiências de bem-estar e mal-estar geradas pelo trabalho são fenômenos complexos e

intensificados na contemporaneidade, pois podem dizer de cada indivíduo, aquele que trabalha e sofre, como também de toda uma classe de trabalhadores que se identifica por meio das condições materiais e imateriais que sustentam suas práticas laborais, em geral, promotoras de adoecimento mental.

A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho busca, portanto, levar em conta a relação homem-trabalho, percebendo-a de forma intersubjetiva. O trabalhador não é visto como um indivíduo isolado, mas compreendido como parte ativa das relações com os outros trabalhadores e com os coletivos. Para a PDT, não há uma relação com o trabalho que seja estritamente técnica, cognitiva ou física. A ênfase recai sobre a vivência subjetiva e coletiva do trabalho e, segundo essa abordagem, só entrando numa relação intersubjetiva com os trabalhadores será possível ter acesso à realidade deles (Siqueira, 2015, p.64).

Nesse contexto, a Psicodinâmica do Trabalho pode ser tomada como um aporte teórico e metodológico importante para a análise do fenômeno. Segundo Medeiros, Martins e Mendes (2017), a Psicodinâmica do Trabalho possui como elemento central a saúde, e busca compreender como os sujeitos, apesar do trabalho e pelo trabalho, adoecem ou não, bem como quais os mecanismos individuais e coletivos desenvolvidos ou acionados que possibilitaram a vivência de prazer ou sofrimento. Desse modo, a normalidade é a unidade analítica desta abordagem.

Para Dejours, Dessors e Desriaux (1993), o trabalho torna-se fonte de prazer e promotor de saúde mental, na dimensão que permite ao sujeito livremente se identificar com sua obra, via resolução das energias psíquicas e tensões advindas do ato laboral. Ao contrário, pode se tornar estressor e fonte de adoecimento. As pressões e repressões oriundas do trabalho encontram um indivíduo que, de acordo com a forma que elabora e dá significado a elas, está suscetível ou não ao adoecimento psíquico, em função do trabalho. Nessa perspectiva, apesar de focada no indivíduo, reconhece a importância das organizações nos processos de saúde-doença que se dão via sistema laboral, em especial por meio de suas culturas e *modus operandi*, materializados por meio do arranjo do trabalho e da gestão dos espaços de trabalho.

O trabalho consiste em aceitar a contradição como elemento da prática existencial, em renunciar à ilusão do sujeito livre que espera de um trabalho pessoal o meio de resolver todos os seus problemas e em renunciar também à ilusão de que a salvação poderia vir de uma mudança da sociedade que produziria, inelutavelmente, um destino menos problemático. O fato de analisar em que o indivíduo é programado por sua história não a muda. Ao contrário, muda sua relação com a história (Gaulejac, 2014, p. 172).

Assim, compreende-se que o sofrimento estará presente no encontro do sujeito com a tarefa e com a sua atividade. Ganhará *status* de não patogênico na medida em que o sujeito consiga mobilizar seus recursos criativos para a construção da resolução da tarefa e de seus desejos no mesmo ato, no mesmo gesto, sublimando-o. Desse modo, o sofrer ganha sentidos de algo que

impulsiona o indivíduo frente a um desafio que, pelos contornos institucionais e de motivação, apontam para si como possíveis e com sentido e, logo, fonte de prazer. Ao contrário, está dado o sofrimento patológico.

Nessa vivência, em geral, a tarefa não faz sentido para o sujeito e, mesmo que existam condições materiais e recursos para executá-la, é vazio de sentido, fonte de desprazer e angústia.

O conteúdo do trabalho é fonte de uma satisfação sublimatória: situação que, a bem dizer, é rara em comparação com a maioria das tarefas, encontrada em circunstâncias privilegiadas, onde a concepção do conteúdo, do ritmo de trabalho e do modo operatório é, em parte, deixada ao trabalhador. Este pode, então, modificar a organização de seu trabalho conforme seu desejo ou suas necessidades; no melhor dos casos, ele pode até fazê-la variar, espontaneamente, com seus próprios ritmos biológicos, endócrinos e psicoafetivos, seguindo para isso sua vivência subjetiva que, podemos mostrar, é frequentemente um excelente guia na proteção da homeostasia (Dejours, 2021, p.174).

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), por meio da dinâmica apresentada está dada a possibilidade do adoecimento, na dimensão que a tarefa não permite a diminuição da carga psíquica do trabalho, constituindo-se, assim, fatigante e, logo, uma carga psíquica negativa. Há uma sobrecarga no aparelho psíquico, tornando-se fonte de tensão e desprazer. O oposto, quando há meios organizacionais para que o trabalhador possa dar destino às energias psíquicas constituídas em função do trabalho, resolvendo-as no nível do desejo e da identificação, tem-se, portanto, uma carga psíquica positiva. Dessa forma, existe a vivência do autorreconhecimento e de sua satisfação, em uma experiência de trabalho equilibrante e, portanto, promotor de saúde. Assim, “na tarefa, qual é o componente do trabalho que se opõe à descarga de energia? Ou, em outros termos, o que faz o trabalho entrar o livre jogo dos sistema “motivação-satisfação”?” (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 1994, p.26).

A saúde mental do trabalhador é constituída por um imbricado de relações, e está intimamente atrelada à experiência pessoal com o ato de produzir, a partir do enquadramento institucional. Dessa forma, o trabalhador adoecido também denuncia uma organização adoecedora, promotora de mal-estar. Tais dimensões, a partir da Psicodinâmica do Trabalho devem ser objetos de análise, pois, na constituição social em que o trabalho se estabelece, a compreensão do fenômeno deve ser pautada na triangulação indivíduo-coletivo-organização, sob pena de não agir de forma transformadora em tal realidade.

Nesse contexto, pensar, planejar e executar ações de proteção e promoção da saúde do trabalhador dizem de um compromisso assumido pelas organizações, não em um movimento típico de benevolência ou assistencialismo, mas como parte de seu papel social, crítico e propositivo no mundo do trabalho. Desse modo, devem ser pautas e reivindicações dos trabalhadores, das entidades sindicais e de órgãos públicos que fiscalizam as organizações de trabalho. Assim, dentro

da linguagem organizacional, apresentam-se como preceitos, objetivos e práticas do construto Qualidade de Vida no Trabalho.

Ao tensionar sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), necessariamente deve-se reconhecer que não se trata de um conceito uniforme e, tampouco, homogêneo, porém constituído por vertentes e abordagens teóricas e metodológicas distintas, que partem de visões de homem, trabalho e organização do trabalho próprias, situadas conceitualmente, demarcando saberes, fazeres e relações de poder a partir de tal temática.

Evolução dos fatores que impulsionaram a QVT a partir do modelo de Westley (1979)

Lógica dominante nas Organizações	Problema de Trabalho	Tipo de Agente para resolver o problema	Indicadores	Proposta de Solução
Econômica 1850 – 1950	Sensação de desigualdade	Coalizões	Insatisfação e Sabotagem	Participação nos lucros, produtividade e acordos trabalhistas
Política 1850 – 1950	Insegurança	Partidos Políticos	Insatisfação e Sabotagem	Trabalhadores autogerenciados
Psicológica 1950 – Atual	Alienação	Agentes de Mudança	Sensação de isolamento, Absenteísmo e <i>Turnover</i>	Enriquecimento do Trabalho
Sociológica 1950 – Atual	Anomia	Desenvolvimento do próprio grupo	Senso de insignificância, Absenteísmo e <i>Turnover</i>	Design sociotécnico de grupos de trabalho

Fonte: Araújo, 2016, p. 3.

Carneiro (2018), ao analisar os diferentes modelos conceituais sobre QVT, indicou, em sua evolução, duas correntes preponderantes que orientam os referenciais teóricos e metodológicos e, por consequência, demarcam objetivos e práticas opostas, sendo:

(1) A principal, chamada de concepção hegemônica, é marcada por um caráter assistencialista, focando-se em atividades compensatórias ou paliativas que diminuam o impacto do desgaste do trabalho sobre a saúde do trabalhador, aumentando, consequentemente, a sua produtividade. Caracterizando-se por intervenções mais imediatistas, essa concepção, quando aplicada na prática, enfrenta o problema da baixa adesão dos trabalhadores que, a longo prazo, não conseguem vivenciar a qualidade de vida no trabalho; (2) e a concepção contra hegemônica, que vem ganhando espaço recentemente e busca salientar a necessidade de prevenir, focando em ações transformadoras que contribuam para a remoção dos problemas que são potencialmente geradores de mal-estar no contexto de trabalho. Defende, assim, que a produtividade é consequência da QVT, mas não pode ser o objetivo que move suas ações (Carneiro, 2018, p.22).

Ferreira (2012) afirma que a QVT, postulada na dimensão contra-hegemônica, é condizente aos preceitos do materialismo dialético, pois, segundo o autor, direciona-se a compreender o trabalho enquanto condição humana, delineada pelos processos sócio-históricos. E, nesse sentido,

possui o compromisso de resgatar a perspectiva crítica sobre as relações de trabalho, em especial ao transpor as intervenções para além da lógica individual, atingindo a dimensão sociotécnica do ato, das condições e da organização do trabalho. O autor, de forma objetiva, demonstra a sistematização e a contraposição das duas abordagens sobre QVT, evidenciando seus objetivos e práticas, conforme quadro a seguir:

Distinções Básicas Entre as Abordagens de QVT

Foco da QVT Assistencialista (vertente hegemônica)	Foco da QVT Preventiva (vertente contra hegemônica)
O indivíduo é variável de ajuste organizacional. A ênfase é aumentar a sua resiliência para enfrentar as fontes da fadiga e do estresse no trabalho.	As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptados aos trabalhadores.
QVT é responsabilidade individual, cada trabalhador tem a obrigação, de, sozinho, alcançá-la e preservá-la.	QVT é tarefa de todos, obra coletiva, e fruto de políticas e programas institucionais.
Alavancar positivamente a relação custo-benefício, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviços.	Buscar o alinhamento entre bem-estar no trabalho e a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Preconiza a adoção do ideal de ‘produtividade Saudável’.

Fonte: Ferreira, 2012, p. 34 (adaptado).

Como destacado pelo quadro, a concepção que sustenta uma abordagem de QVT não é neutra e nem sempre é vinculada, como produto principal, à saúde mental e bem-estar dos trabalhadores. Além disso, para cada concepção são instituídas práticas e ações diversas, frente aos objetivos e interesses que envolvem o tema. Sem a demarcação conceitual, não há referenciais metodológicos coerentes e possíveis de serem empregados neste trabalho e, no máximo, terá assim uma colcha de retalhos. A ausência de tais demarcações pode apontar para o desconhecimento dos atores e da própria instituição sobre o tema, ou até mesmo para o estado da má-fé, no sentido da não delimitação do objeto para que, justamente, não seja possível ou viável a sua concretização.

Conforme indicado por Limongi-França (2003), apesar das diferenças epistemológicas e de abordagens, a qualidade de vida no trabalho, em uma perspectiva crítica, deve se pautar pelo reconhecimento e pela restauração da ética da condição humana via ato laboral. Partindo do princípio psicossocial, relaciona-se ao reconhecimento do trabalhador enquanto pessoa, com um indivíduo com demandas biológicas, psicológicas e sociais. Tais necessidades, típicas do humano, convergem para o espaço do trabalho enquanto lugar e função social em que os sujeitos também buscam estabilidade e segurança; desse modo, a qualidade de vida no trabalho:

é entendida como procedimentos em gestão de pessoas que visam produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional. Os elementos-chave desse construto apoiam-se em quatro pilares básicos, que são a resolução de conflitos, a reestruturação da organização do trabalho, a inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não financeiras) e a melhoria no ambiente de

trabalho, como clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência (Schirrmeister; Limongi-França, 2012, p. 285-286).

Para Ferreira (2012), o conceito de QVT não é dado por si mesmo, apesar das diversas abordagens e de seus diferentes referenciais teóricos constituídos no campo acadêmico e prático. Enquanto fenômeno vivo, ganha sentidos e fazeres próprios, a partir de um dado grupo de trabalhadores, em uma dada organização. Segundo o autor, de forma transversal, as abordagens de QVT possuem duas óticas interdependentes, constituídas no encontro dos sujeitos (trabalhadores e gestores) com o real do trabalho, sendo:

sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2012, p.173).

Para que a QVT seja efetiva nas organizações, conforme indicado por Ferreira e Mendes (2004), é necessário atuar em três dimensões interdependentes: nas condições, na organização e nas relações sociais de trabalho. Esta tríade é o sustentáculo das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho e potencializadora da promoção da saúde mental no âmbito das organizações. Tal tripé, para além de demarcar as bases que as intervenções devem investir, aponta, na essência, para o compromisso ético com o tema, por meio da corresponsabilização dos indivíduos, grupos de trabalho e, em especial, da própria organização.

Seção 02

O que legitima esse caminhar?

Saúde e QVT no âmbito da Administração Pública Federal: apontamentos sobre as principais legislações

Prontamente, responde-se: o desejo e o compromisso! Porém, no campo institucional, demarcado por tensões e vivências assimétricas de poder, se faz necessário recorrer também aos dispositivos instituídos que endossam a motivação e o próprio caminhar.

Nesta seção, são apresentados alguns apontamentos sobre as principais legislações que versam sobre as temáticas saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, no âmbito da Administração Pública Federal. Enquanto objetivos, pretende-se situar as bases institucionalizadas sobre a matéria com as seguintes intenções: demarcar a sua existência, fruto das políticas públicas; sinalizar os avanços (ou não) dos direitos dos trabalhadores e lembrar a obrigatoriedade de serem cumpridas.

De fora para dentro... Sim, é esse o movimento aqui apresentado. Em tese, pelo objetivo dessa caminhada, não seria apenas imperativo apontar para compulsoriedade de agir explicitada pelas leis, decretos, portarias, normas, mas se faz necessário.

Que as bases legais sirvam de referência para a compreensão do tema, de sua dimensão de direitos de uma classe e, inclusive e especialmente, possam legitimar o caminhar.

Atenção! As legislações requerem uma leitura crítica. É importante lembrar que guardam em si os traços de uma dada época, e logo são frutos e produtos de um contexto atravessado por interesses políticos, econômicos e sociais... não há neutralidade nelas e isso precisa ser mapeado e analisado por aqueles que irão se valer delas.

Cumpra ressaltar que nem tudo que é legal é ético e humano. Mas, no imbricado institucional do funcionalismo público, desempenha também suas 'boas funções'. Apeguem-se a elas!

As categorias trabalho e saúde configuraram-se como objetos de uma série de dispositivos legais e infralegais no âmbito da Administração Pública Federal e estes, por sua vez, buscam normatizar as ações e serviços de proteção, promoção e recuperação da saúde dos servidores públicos federais. Constituídas de acordo com o momento histórico em que foram produzidas, para além de diretrizes e prescrições, guardam em si as visões e os valores sobre a temática; logo apresentam concepções entrecortadas por lógicas políticas, econômicas e sociais de suas épocas.

Assim, mais que analisar seus direcionamentos, faz-se necessário o exame crítico de como o Estado compreende e direciona tais ações que, em tese, foram estabelecidas para garantir a saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores. Nas últimas décadas, foi editada uma série de legislações sobre a temática, conforme sistematização no quadro a seguir:

Legislações em Saúde e Segurança do Trabalho no âmbito da Administração Pública Federal

Ano	Tema	Instrumento Legal ¹	Ementa
1950	Adicionais ocupacionais	Lei nº 1.234, de 14 de novembro de 1950 (art. 12)	Confere direitos e vantagens a servidores que operam com Raios X e substâncias radioativas.
1978	Adicionais ocupacionais	Decreto nº 81.384, de 22 de fevereiro de 1978	Dispõe sobre a Concessão de Gratificação por Atividades com Raios X ou Substâncias Radioativas e outras Vantagens, Previstas na Lei nº 1.234, de 14 de novembro de 1950, e dá outras Providências.
1981	Adicionais ocupacionais	Decreto-lei nº 1.873, de 27 de maio de 1981	Regulamenta a concessão dos Adicionais de Periculosidade e de Insalubridade.
1989	Adicionais ocupacionais	Decreto nº 97.458, de 15 de janeiro de 1989	Trata sobre Concessão dos adicionais de Periculosidade e Insalubridade.
1989	Acessibilidade	Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989	Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência.
1990	Perícia Oficial	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, suas autarquias e fundações.
1990	Exames Médicos Periódicos	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Art. 206 - A)	Institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, suas autarquias e fundações.
1990	Adicionais ocupacionais	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (artigos 68 a 70)	Institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, suas autarquias e fundações.
1990	Rede SIASS*	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, suas autarquias e fundações.
1991	Adicionais ocupacionais	Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991	Dispõe sobre os percentuais que servem de base de cálculo para os adicionais de insalubridade e de periculosidade dos servidores civis da União

¹ Optou-se por redigir os títulos dos instrumentos legais em formato de *hiperlink* para possibilitar o acesso facilitado aos documentos de referência.

1993	Perícia Oficial	Decreto nº 977, de 10 de novembro de 1993	Dispõe sobre a assistência pré-escolar destinada aos dependentes dos servidores públicos da Perícia Oficial Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
1993	Adicionais ocupacionais	Decreto nº 877, de 20 de julho de 1993	Regulamenta a concessão do adicional de irradiação ionizante de que trata o § 1º do art. 12 da Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991.
1999	Acessibilidade	Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999	Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.
2000	Perícia Oficial	Decreto nº 3.644, de 30 de outubro de 2000	Regulamenta o instituto da reversão de que trata o art. 25 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
2000	Acessibilidade	Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000	Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.
2004	Acessibilidade	Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004	Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000 e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.
2008	Outras Legislações	Decreto nº 6.690, de 11 de dezembro de 2008	Institui o Programa de Prorrogação da Licença à Gestante e à Adotante, estabelece os critérios de adesão ao Programa e dá outras providências.
2009	Rede SIASS*	Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009	Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.
2009	Perícia Oficial	Decreto nº 7.003, de 9 de novembro 2009	Regulamenta a licença para tratamento de saúde, de que tratam os arts. 202 a 205 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
2009	Exames Médicos Periódicos	Portaria normativa SRH nº 4, de 15 de setembro de 2009	Estabelece orientações para aplicação do Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009, que dispõe sobre os exames médicos periódicos dos servidores dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
2009	Exames Médicos Periódicos	Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009	Regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 - Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores.
2009	Promoção à Saúde	Portaria normativa SRH nº 4, de 15 de Setembro de 2009	Estabelece orientações para aplicação do Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009, que dispõe sobre os exames médicos periódicos dos servidores dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
2009	Outras Legislações	Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009	Dá nova redação aos arts. 81, 83, 102, 190, 203 e 204 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e altera a redação dos arts. 188, 206-A e 222 da Lei nº 8.112.

2010	Promoção à Saúde	Portaria Normativa SRH/MP nº 3, de 07 de maio de 2010 (NOSS)	Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor-NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor.
2010	Promoção à Saúde	Portaria SRH/MP nº 1.261, de 5 de maio de 2010	Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores.
2010	Outras Legislações	Orientação Normativa SRH nº 8, de 5 de novembro de 2010	Trata acerca da concessão e do pagamento do benefício de aposentadoria, de que trata o art. 40 da Constituição Federal de 1988.
2010	Outras Legislações	Lei nº 12.269, de 21 de junho de 2010	Dispõe sobre o exercício no âmbito do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e sobre a licença por motivo de doença.
2011	Perícia Oficial	Decreto nº 7.613, de 17 de novembro de 2011	Altera o Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional.
2011	Exames Médicos Periódicos	Portaria SRH/MP nº 783, de 7 de abril de 2011	Estabelece a obrigatoriedade da utilização do módulo de Exames Médicos Periódicos do SIAPE-Saúde aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
2012	Exames Médicos Periódicos	Portaria SGP/MPOG nº 1.912, de 16 de novembro de 2012	Altera o inciso IV do art. 2º da Portaria Normativa nº 4, de 15 de setembro de 2009.
2012	Promoção à Saúde	Portaria Normativa SEGEP/MP nº 6, de 23 de outubro de 2012	Institui as Diretrizes em Saúde Bucal para a Promoção da Saúde do Servidor Público Federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
2012	Outras Legislações	Orientação Normativa nº 7, de 17 de outubro de 2012	Dispõe sobre os procedimentos a serem adotados pelos órgãos setoriais, seccionais e correlatos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, quando da realização de consultas à Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, relacionadas à orientação e ao esclarecimento de dúvidas concernentes à aplicação da legislação de recursos humanos.
2012	Outras Legislações	Orientação Normativa SEGEP nº 6, de 25 de julho de 2012	Trata da aposentadoria por invalidez.
2012	Outras Legislações	Orientação Normativa SEGEP nº 1, de 30 de maio de 2012	Estabelece orientações para o cálculo e as revisões dos benefícios de aposentadoria por invalidez e das pensões deles decorrentes concedidas pelos regimes próprios de previdência social para fins de cumprimento do disposto na Emenda Constitucional nº, 70, de 29 de março de 2012.
2013	Promoção à Saúde	Portaria Normativa SEGEP/MP nº 3, de 25 de março de 2013	Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

2013	Outras Legislações	Orientação Normativa nº 16, de 23 de dezembro de 2013	Estabelece orientações aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC quanto aos procedimentos necessários à análise dos processos de aposentadoria especial com fundamento no art. 57 da Lei nº 8.213., de 24 de julho de 1991, dos servidores públicos federais amparados por decisão judicial em mandado de injunção julgado pelo Supremo Tribunal Federal.
2014	Exames Médicos Periódicos	Lei nº 12.998, de 18 de junho de 2014	Altera o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 1990, no que se refere aos exames médicos periódicos.
2014	Outras Legislações	Portaria nº 236, de 08 de dezembro de 2014	Institui a Política de Segurança da Informação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).
2016	Promoção à Saúde	Portaria Normativa SEGRT/MP nº 7, de 26 de outubro de 2016	Diretrizes sobre alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho. Institui as diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho, a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho dos órgãos e entidades integrantes do sistema de pessoal, civil da administração federal - SIPEC.
2017	Perícia Oficial	Portaria SEGRT/MP nº 19, de 20 de abril de 2017	Aprova o anexo a esta Portaria, que dá nova redação ao Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal, sobre os procedimentos a serem observados quando da aplicação da Perícia Oficial em Saúde, de que, trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e demais normas aplicadas à matéria.
2018	Promoção à Saúde	Portaria SGP/MP nº 12, de 20 de novembro de 2018	Institui as diretrizes gerais para promoção da educação para aposentadoria do servidor público federal dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, durante o exercício profissional e ao longo da aposentadoria.
2018	Rede SIASS*	Decreto nº 9.473, de 16 de agosto de 2018	Altera o Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, que dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e o Decreto nº 93.215, de 3 de setembro de 1986, que dispõe sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.
2019	Perícia Oficial	Portaria nº 190, de 5 de setembro de 2019	Institui a avaliação por junta oficial com a utilização do recurso de videoconferência.
2021	Rede SIASS*	Decreto nº 10.715, de 08 de junho de 2021	Institui os sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal.
2022	Perícia Oficial	Portaria SGP nº 10.671, de 15 de dezembro de 2022	Dispõe sobre os procedimentos a serem adotados no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC, acerca da concessão das licenças para tratamento de saúde do servidor e por motivo de doença em pessoa da família.
2022	Perícia Oficial	Decreto nº 11.255, de 9 de novembro de 2022	Altera o Decreto nº 7.003, de 9 de novembro de 2009, que regulamenta a licença para tratamento de saúde, de que tratam os art. 202 a art. 205 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

2022	Adicionais ocupacionais	Instrução Normativa nº 15, de 16 de março de 2022	Estabelece orientação sobre a concessão dos adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação de raio-x.
2022	Outras Legislações	Portaria SGP/SEDDG/ME nº 10.360, de 06 de dezembro de 2022	Estabelece orientação aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - Sipec, acerca da concessão, manutenção e pagamento dos benefícios de aposentadoria no âmbito do Regime Próprio de Previdência Social da União - RPPS da União.
2022	Outras Legislações	Portaria nº 4.645, de 24 de maio de 2022	Dispõe sobre os procedimentos e orienta os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) acerca da concessão e manutenção dos benefícios de pensão por morte de que tratam a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro, de 1990, e a Lei nº 3.373, de 12 de março de 1958.
2022	Outras Legislações	Instrução Normativa nº 21, de 5 de abril de 2022	Estabelece orientações e procedimentos quanto ao retorno dos servidores civis e empregados públicos, abrangidos pela Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994.
2024	Assédio e discriminação nas relações de trabalho	Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024	Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
2024	Outras Legislações	Portaria SRT/MGI nº 4.515, de 26 de junho de 2024:	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, quanto à aplicação da inspeção médica oficial que antecede a posse em cargo, público federal.

* Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/siass/assuntos/legislacoes>.

Observa-se um conjunto de 52 legislações vigentes sobre a temática analisada. Do total, 90,4% foram instituídas nas décadas de 1990 a 2020, com destaque para o período de 2010, que concentra 38,4% de todo o volume. Tais dados podem ser considerados e correlacionados ao momento de redemocratização do país e, em especial, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que impulsionou diversas regulamentações de políticas, voltadas para o funcionalismo público. As legislações são organizadas por temática, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Governo Brasileiro, em oito categorias, conforme indicado no quadro que é apresentado na sequência:

Legislações em Saúde e Segurança do Trabalho no âmbito da Administração Pública Federal agrupadas por temática, quantitativo, percentual e ano de publicação

Categoria	Quantitativo	Percentual	Ano da Publicação
Acessibilidade	4	7,7%	1989, 1999, 2000 e 2004
Adicionais ocupacionais	8	15,4%	1950, 1978, 1981, 1989, 1990, 1991, 1993 e 2022
Assédio e discriminação nas relações de trabalho	1	1,9%	2024
Exames Médicos Periódicos	6	11,5%	1990, 2009*, 2011, 2012 e 2014
Outras Legislações	13	25,0%	2008, 2009, 2010*, 2012*, 2013, 2014, 2022* e 2024
Perícia Oficial	9	17,3%	1990, 1993, 2000, 2009, 2011, 2017, 2019, 2022*
Promoção à Saúde	7	13,5%	2009, 2010*, 2012, 2013, 2016 e 2018
Rede SIASS	4	7,7%	1990, 2009, 2018 e 2021

* ocorrência de mais de uma publicação no ano de referência

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações que constam no site gov.br <https://www.gov.br/servidor/ptbr/siass/assuntos/legislacoes>).

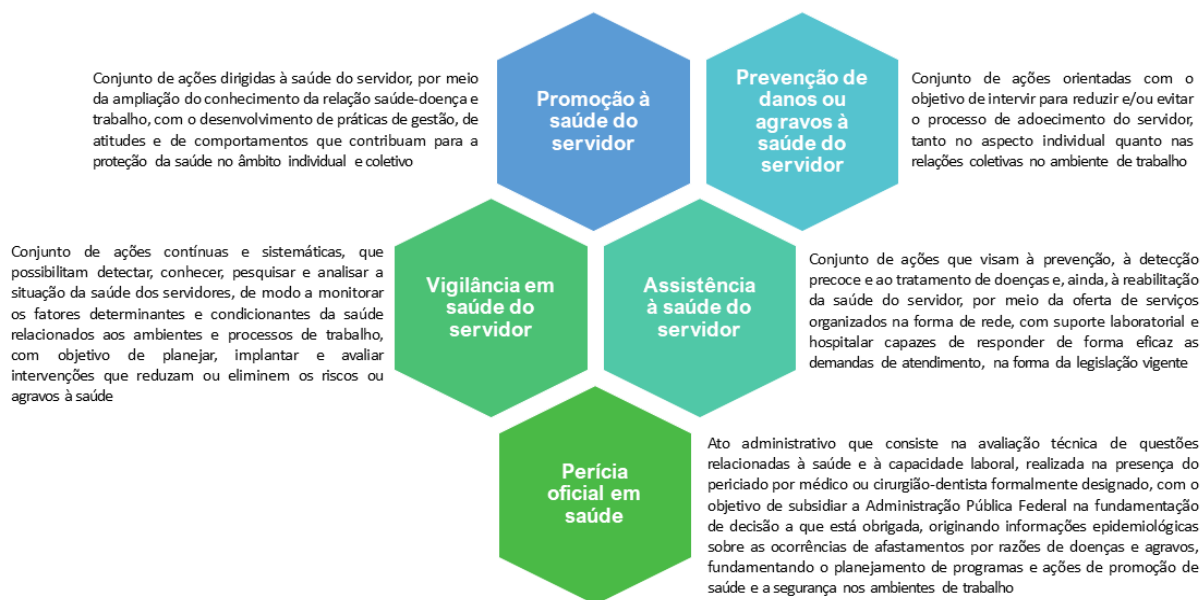
Em uma análise objetiva do quadro, constata-se que a maioria das legislações sobre saúde do servidor público federal possui uma denotação biomédica, centrada basicamente em dispositivos normativos voltados para procedimentos de perícia de saúde e de medicina do trabalho. Não se contrapõe aqui a importância de tais enfoques, tampouco há desmerecimento de seus objetos; porém demarca-se uma visão limitada do fenômeno, de forma positivista, dos processos saúde-doença e, por consequência, o tom que é dado para a gestão da temática no âmbito das organizações públicas federais.

Pelo arcabouço dos dispositivos legais que versam sobre o assunto, pode-se denotar que, por parte do Estado, considerando o conjunto da obra, há uma lógica apartada de uma compreensão psicossocial e multifatorial do fenômeno. Nesse sentido, o presente cenário indica a

[...] extrema vulnerabilidade das ações voltadas à atenção da saúde do servidor público que, definitivamente, não integram uma política pública, mas ficam à mercê dos diferentes governos, sendo que os enunciados da saúde do trabalhador parecem ter uma frágil penetração em uma área ainda hegemônica da Medicina do Trabalho, considerando a legislação vigente. (Rammingier; Nardi, 2007, p. 223)

Indicadas pelo Governo Federal, as legislações destacadas integram a Política de Atenção à Saúde e à Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS). Conforme divulgado no site “Portal do Servidor”, a referida política é estruturada em cinco eixos que devem balizar as ações das instituições, tendo como premissas:

Eixos da Política de Atenção à Saúde e à Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal



Fonte: https://www.gov.br/servidor/pt-br/siass/ acesso_informacao/institucional/eixos_pass

Em um recorte específico, a partir da pertinência para o debate que este guia propõe, selecionam-se algumas legislações, destacando seus objetivos no bojo da Política de Atenção à Saúde e à Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), que podem e devem ser consideradas para a construção de políticas e programas de QVT no âmbito das organizações públicas federais, conforme destacadas no quadro a seguir.

Principais legislações que sustentam o estabelecimento de Políticas de QVT

Instrumento Legal	Objetivos / Diretrizes
<p>Portaria Normativa SRH/MP nº 3, de 07 de maio de 2010 (NOSS)</p> <p>Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor-NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor.</p>	<p>Art. 2º A concepção que fundamenta as ações de atenção à saúde do servidor prioriza a prevenção dos riscos à saúde, a avaliação ambiental e a melhoria das condições e da organização do processo de trabalho de modo a ampliar a autonomia e o protagonismo dos servidores.</p>

<p>Portaria SRH/MP nº 1.261, de 5 de maio de 2010</p> <p>Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores.</p>	<p>Art. 2º Para os fins desta Portaria, entendem-se por promoção de saúde as ações que, voltadas para a melhoria das condições e relações de trabalho, favoreçam a ampliação do conhecimento, o desenvolvimento de atitudes e de comportamentos individuais e coletivos para a proteção da saúde no local de trabalho. Parágrafo único. Inclui-se na promoção de saúde a prevenção a agravos, entendida como ação antecipada que objetiva evitar danos à saúde do servidor em decorrência de fatores comportamentais, do ambiente e/ou do processo de trabalho.</p>
<p>Portaria Normativa SEGEP/MP nº 3, de 25 de março de 2013</p> <p>Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.</p>	<p>Art. 6º A definição das diretrizes gerais de promoção à saúde do servidor público federal tem por objetivos:</p> <p>I - o estímulo à oferta de ações de educação em saúde e promoção da saúde junto aos servidores públicos federais, em diferentes níveis de prevenção, direcionadas ao bem-estar, à qualidade de vida e à redução da vulnerabilidade a riscos relacionados à saúde, aos seus determinantes e condicionantes;</p> <p>II - propiciar aos servidores ambientes de trabalho saudáveis, com o envolvimento destes e dos gestores no estabelecimento de um processo de melhoria contínua das condições e das relações no trabalho e da saúde, propiciando bem-estar das pessoas inseridas no contexto laboral;</p> <p>III - a melhor compreensão da determinação do processo saúde e doença nos servidores públicos e o desenvolvimento de alternativas de intervenção que levem à transformação da realidade, em direção à apropriação, pelos servidores, da dimensão humana do trabalho; e</p> <p>IV - a intervenção nas determinantes do processo saúde e doença e do processo de adoecimento em seus aspectos individuais e nas relações coletivas do ambiente de trabalho;</p>
<p>Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024</p> <p>Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.</p>	<p>Art. 1º Este Decreto:</p> <p>I - institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;</p> <p>II - dispõe sobre o plano federal e os planos setoriais de implementação e monitoramento do Programa; e</p> <p>III - dispõe sobre a criação de comitê gestor e de comitês estaduais de acompanhamento do Programa.</p> <p>Parágrafo único. O disposto neste Decreto aplica-se aos órgãos e às entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações que constam no site gov.br <https://www.gov.br/servidor/ptbr/siass/assuntos/legislacoes>).

Na sequência, são indicadas duas legislações específicas que, apesar de não serem exclusivas para os trabalhadores da Administração Pública Federal, contemplam também os servidores públicos e, nesse caso, devem ser consideradas como dispositivos legais importantes para as temáticas saúde no trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho.

O Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011 (Brasil, 2011), que estabelece a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), apresenta como objetivo central:

A Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) tem por objetivo a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e a prevenção de acidentes e de danos à saúde advindos, relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho (Brasil, 2011).

Enquanto princípios da PNSST, destacam-se

- a) universalidade;
- b) prevenção;
- c) precedência das ações de promoção, proteção e prevenção sobre as de assistência, reabilitação e reparação;
- d) diálogo social; e
- e) integralidade (Brasil, 2011).

Dentre os princípios, ressalte-se o indicado na letra c. A PNSST privilegia as ações preventivas e de promoção de saúde, sinalizando assim o caráter estratégico e necessários de programas, serviços e ações de Qualidade de Vida no trabalho. Nesse sentido, busca-se antecipar às condições adversas e adoecedoras, sendo elas o foco das intervenções a serem perseguidas prioritariamente.

Mesmo não figurando como uma legislação específica sobre a saúde do servidor público federal, apresenta-se a Lei 14.681, de 18 de setembro de 2023 (Brasil, 2023), que instituiu a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Essa recente legislação, se propõe a

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a criação da Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação, considerada a necessidade de desenvolver ações direcionadas para a atenção à saúde integral e a prevenção ao adoecimento, bem como de estimular práticas que promovam o bem-estar no trabalho de maneira sustentável, humanizada e duradoura (Brasil, 2023).

Enquanto princípios, ela estabelece uma visão própria sobre as categorias e construtos Qualidade de Vida no Trabalho, bem-estar no trabalho, saúde integral e valorização do profissional da educação, indicando:

I - qualidade de vida no trabalho: conjunto de normas, diretrizes e práticas que integram as condições, a organização, os processos de trabalho, as práticas de gestão e as relações socioprofissionais, com a finalidade de alinhar as necessidades e o bem-estar dos servidores à missão institucional;

II - bem-estar no trabalho: a percepção de emoções positivas e o sentimento de satisfação do trabalhador com relação à organização e às condições de trabalho, às práticas de gestão, ao envolvimento afetivo com o desenvolvimento de suas tarefas e às possibilidades de reconhecimento simbólico;

III - saúde integral: visão integrada do trabalhador como um ser biopsicossocial, com demandas nas diversas áreas da vida, incluída a do trabalho;

IV - valorização do profissional da educação: em consonância com o art. 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, reconhecimento institucional, por meio da implementação de condições ambientais e relacionais, que contribui para a realização profissional, o aprimoramento das relações socioprofissionais e a ampliação das competências profissionais (Brasil, 2023).

A referida política estabelece, em seu artigo 3º, que as ações de Qualidade de Vida no Trabalho dedicadas aos profissionais da educação devem ser pautadas pela promoção da saúde integral, articuladas com o desenvolvimento pessoal e profissional. Destaca, ainda, que as diretrizes devem ser materializadas por meio de práticas de gestão no âmbito dos ambientes escolares e, assim, no artigo 4º, por meio de um parágrafo único, estabelece que

As diretrizes da política de que trata este artigo deverão ser desenvolvidas por meio de planos de qualidade de vida no trabalho que tenham o objetivo de melhorar o clima organizacional, mediante participação ativa e escuta dos profissionais da educação em perspectiva preventiva, na qual a produtividade seja resultante do sentido humano do trabalho, das experiências de bem-estar, da promoção da saúde e da segurança nos espaços institucionais (Brasil, 2023).

A perspectiva supracitada apresenta-se de forma interessante e pertinente ao debate psicossocial do fenômeno quando entrelaça os estados de saúde e bem-estar dos profissionais da educação às condicionantes de cuidado integral e desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, aponta para uma visão ampliada do homem-trabalhador-educador, enquanto sujeito de demandas que devem ser tratadas por meio da organização e da gestão dos espaços educacionais.

Nesse sentido, considera-se que, apesar de haver pontos de tensão na legislação, há uma base legal que orienta e determina o planejamento, a execução e o monitoramento de ações promotoras de saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho, no âmbito das instituições públicas federais. Com seus avanços e retrocessos, a legislação demarca direitos de uma classe trabalhadora e, como tal, devem ser evocados e enunciados na defesa da construção de espaços de trabalho mais saudáveis.

Seção 03

Caminhos, passos e tropeços... o percurso do IFMG rumo à QVT

Saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG: algumas reflexões necessárias a partir de seus documentos institucionais

É importante saber quais passos foram dados e em que direção se deram. Contudo, às vezes, olhar para si é difícil. Nem sempre se tem a clareza dos porquês das ações e dos comportamentos emitidos. Mas, estão lá. É só querer ver...

Nesta seção, buscou-se analisar como as temáticas saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho são tratadas pelo IFMG. Quais passos foram dados? Existem avanços? Para onde ir?

Olhar para a trajetória percorrida sem ter medo ou julgamento são as premissas sugeridas àqueles que irão jornadas. O importante, no que propõe este guia, é, a partir do caminho trilhado, pensar quais direções tomar e de que forma caminhar. O que foi feito está posto, e aquilo que poderá ser dependente do caminhar... Coragem!

Não tomem as considerações apresentadas como um espelho, pois, pelas limitações do autor, não foi possível responder a tudo (e não se sabe se isso é possível), mas as considerem como provocações, indagações e questionamentos, advindos de fora para dentro do IFMG. Caso, em suas percepções, as considerações se configurem como impertinentes, convido-os a aventar a possibilidade de que o estrangeiro, no mínimo, possa ter achado confuso, tortuoso e pantanoso o caminho escolhido e trilhado por vocês, enquanto organização. Há de se pensar sobre isso também...

As temáticas saúde mental no trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho foram analisadas, no âmbito do IFMG, a partir dos seguintes documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023) (IFMG, 2019), Política de Qualidade de Vida do IFMG (Brasil, 2021) e das informações sobre a temática publicizadas no *site* da instituição (IFMG, [202-]). Para este guia, a título de breve contextualização, são apresentados dados referentes aos dois primeiros documentos. Caso queira conhecer a análise completa, em especial, como o IFMG vincula e divulga a temática em seu principal canal de comunicação, sinta-se convidado a ler a dissertação utilizada como base para este guia.

No PDI do IFMG, a temática QVT foi identificada, conforme sistematizado no quadro que se apresenta na sequência:

Localização e recorte dos textos do PDI do IFMG que versam sobre “qualidade de vida” e “qualidade de vida no trabalho”

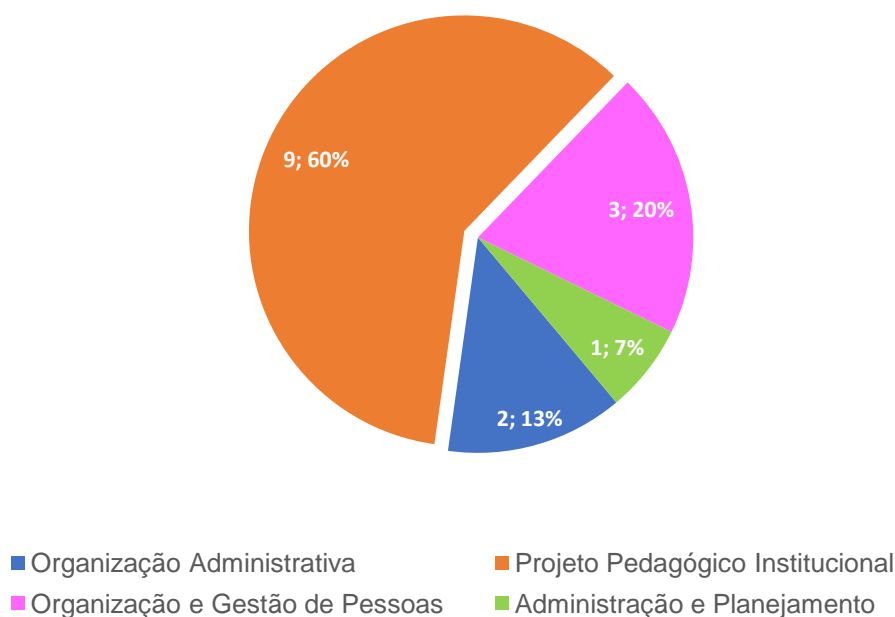
Dimensão do PDI	Título ou subtítulo	Recortes dos textos em que a expressão “qualidade de vida” figura no PDI
Organização Administrativa	Organograma	Coordenadoria do Núcleo de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida, vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Organização Administrativa	4.2.2.5 Pró-Reitoria de Gestão De Pessoas (PROGEP)	Compete à PROGEP: gerir e orientar ações e atividades relativas à gestão de pessoas; promover, coordenar, acompanhar e avaliar, em conjunto com a Coordenação de Gestão de Pessoas dos campi, as políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, ao movimento, ao desenvolvimento, à capacitação, à qualificação, à avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida dos servidores. É seu dever ainda gerenciar os processos de remoção e redistribuição de vagas bem como os programas e projetos voltados para o desenvolvimento e a capacitação dos servidores. Manter intercâmbio com instituições e órgãos públicos e privados que atuam nas áreas de Desenvolvimento e Administração de Pessoas. Tem a incumbência também de prestar assessoramento ao reitor em assuntos relativos à gestão de pessoas e executar outras funções que condizem com sua natureza
Projeto Pedagógico Institucional	5.3 Princípios Filosóficos e Teórico-Metodológicos	Assim apresentado, uma das razões de ser de uma instituição de ensino, seja ela pública ou privada, é ofertar uma educação de qualidade, capaz de emancipar os sujeitos que dela fazem parte. Tal responsabilidade é acrescida sobremaneira quando se trata de instituições de ensino públicas, pois o custeamento público requer uma contraprestação capaz não apenas de emancipar, mas também de diminuir as desigualdades sociais, locais e regionais, possibilitando um implemento na qualidade de vida dos envolvidos direta e indiretamente.
Projeto Pedagógico Institucional	5.3.6 Educação e Desenvolvimento Regional	Além disso, a instituição se preocupa com a valorização das pessoas, buscando continuamente ações que priorizem a qualidade de vida, o bem-estar de seus estudantes, servidores e demais parceiros e atores comunitários envolvidos nas ações dialógicas da instituição.
Projeto Pedagógico Institucional	5.4.2.7 Currículo, Desenvolvimento	Organização curricular comprometida com a qualidade de vida da

	Humano e Qualidade De Vida	comunidade acadêmica por meio da estruturação dos campi, realização de eventos e parcerias. Políticas: » Promoção da qualidade de vida, cultura, esporte e lazer como elementos essenciais e perenes na organização curricular dos cursos. Diretrizes: » buscar o aprimoramento da organização curricular dos cursos no sentido de valorizar e contemplar elementos relacionados à qualidade de vida e ao bem-estar de alunos e servidores. » Promover diálogos entre ensino, pesquisa e extensão e demais setores institucionais buscando a estruturação dos campi para garantia de condições e ambientes adequados à prática de vivências relacionadas à cultura, ao esporte e ao lazer.
Projeto Pedagógico Institucional	5.5.2.5 Educação, Meio Ambiente e Sustentabilidade	» Inovação tendo como referência a ética ambiental e social. As ações devem favorecer crescimento econômico e tecnológico do País sem agredir o meio ambiente, colaborando com a qualidade de vida da sociedade.
Projeto Pedagógico Institucional	5.5.2.7 A Pesquisa e a Inovação como Ferramenta para o Desenvolvimento Humano	» Direcionar a inovação para a formação do ser humano inovador, engajado em criar soluções que, além de possibilitarem o desenvolvimento tecnológico e produção de riqueza, estejam em sintonia com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.
Projeto Pedagógico Institucional	5.6.1 Modalidades das Ações de Extensão na instituição	IX - Incentivo à cultura, ao esporte e ao lazer: ações de fomento a atividades educativas que promovam a qualidade de vida de servidores, discentes e comunidade externa, por meio de ações culturais e da prática do esporte.
Projeto Pedagógico Institucional	5.6.2.5 Meio Ambiente e Sustentabilidade	Políticas: » Promoção de ações voltadas para o meio ambiente e qualidade de vida.
Projeto Pedagógico Institucional	5.6.2.6 Desenvolvimento Local e Regional	Expandir e priorizar práticas destinadas a elaboração de planos diretores, soluções em saneamento ambiental, mobilidade urbana, habitação e abastecimento alimentar, tratamento de problemas e melhoria da qualidade de vida da população local, tendo em vista sua capacidade produtiva e potencial de incorporação na implementação das ações.
Projeto Pedagógico Institucional	5.6.2.7 Desenvolvimento Humano, Cultural e Social	Expandir e priorizar ações de educação, saúde e qualidade de vida;
Organização e Gestão de Pessoas	Objetivo Estratégico 06	Institucionalizar ações voltadas à saúde e melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional
Organização e Gestão de Pessoas	Objetivo Estratégico - Ação 6.1	Avaliar a percepção da qualidade de vida no trabalho na instituição
Organização e Gestão de Pessoas	Objetivo Estratégico - Ação 6.2	Constituir uma Comissão de Qualidade de Vida em cada campus e Reitoria para implementação das ações de qualidade de vida
Administração e Planejamento	15.4.4 Parcerias com Setores Públicos e Privados	As atividades de parcerias com os setores públicos e privados têm como objetivo o fortalecimento das ações de permanência e melhoria da qualidade de vida os alunos da instituição.

Fonte: elaborado pelo autor a partir do PDI do IFMG (IFMG, 2019).

Em suas 311 páginas, foram encontradas apenas 15 passagens textuais, conforme demonstrado no quadro específico, que fazem referência às temáticas ‘qualidade de vida’, identificadas em 12 momentos, e ‘qualidade de vida no trabalho’, que consta em três passagens do documento, apresentadas no gráfico:

Ocorrência das temáticas "qualidade de vida" e "QVT" nas dimensões do PDI do IFMG



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PDI do IFMG - 2019 a 2023 (IFMG, 2019).

O gráfico demonstra que a ocorrência das expressões se concentra, majoritariamente, na dimensão ‘Projeto Pedagógico Institucional’, totalizando nove referências, ou seja 60% do total das ocorrências em todo o PDI. Ao analisá-las, identifica-se que a sua maioria é utilizada como valor filosófico ou princípio que deve guiar as relações e produtos do processo ensino-aprendizagem.

Dessa forma, a expressão ‘qualidade de vida’ é usada de forma ampliada e correlacionada a outros princípios e elementos, como meio ambiente, currículo, lazer e extensão, dentre outros, como consequência ou valor a ser observado nas atividades pedagógicas da instituição. Além disso, quando empregada nesse contexto, em sua maioria está voltada principalmente para o aluno e, neste sentido, não assume a conotação para o conceito aplicado às relações de trabalho.

Em todo o PDI, a expressão ‘qualidade de vida no trabalho’ é referenciada apenas três vezes, e tal expressão está vinculada a uma meta estratégica da dimensão ‘Organização e Gestão de Pessoas’. Nesse recorte, faz referência à ação de ‘institucionalizar ações voltadas à saúde e melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e

profissional’, sendo desdobrada em dois indicadores, quais sejam: o primeiro é referente à ‘realização de avaliação da percepção da qualidade de vida no trabalho na instituição’; e o segundo, trata-se de ‘constituição de uma Comissão de Qualidade de Vida em cada *campus* e Reitoria para implementação das ações de qualidade de vida’.

Observa-se que, no documento, a expressão ‘a qualidade de vida no trabalho’ não é apresentada como princípio e ou valor institucional, tampouco se tem o cuidado para situá-la a partir de suas bases teóricas e metodológicas. Ao surgir como ‘meta’ no PDI se dá de forma descontextualizada, sem problematização e sem correlação com a realidade institucional.

Além disso, os indicadores de monitoramento das metas são primários, indicando que os objetivos serão considerados cumpridos com a constituição das comissões de QVT e com a apresentação do relatório de uma pesquisa. Não há qualquer menção ao monitoramento de indicadores que possam apontar para a melhoria das condições de trabalho, o acompanhamento da percepção dos trabalhadores sobre o ambiente do trabalho e seus impactos para a saúde, dados que retratam a evolução sobre adoecimento em função do trabalho, ou que monitorem o absenteísmo, por exemplo.

Desse modo, pela análise, pode-se constatar que os indicadores não são capazes de sinalizar a efetividade ou não da Política de QVT da instituição e, no contexto em que são produzidos, podem atuar para mistificação da temática na própria instituição, em um movimento de desserviço aos trabalhadores.

A prática de QVT deve se apoiar em um modelo antropocêntrico de gestão do trabalho que, entre outras tarefas, preconize: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento individual e coletivo, estimular a criatividade e a autonomia na execução de tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergrupar e possibilitar a participação efetiva, principalmente, nas decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo (Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 326).

Destaca-se também que não consta no PDI, como meta, a criação e o estabelecimento da Política de QVT institucional. Ao observar tal fato, identifica-se que a política se deu sem estar prevista no planejamento anual. Acredita-se que sua implantação pode ter sido justificada em função da estratégia organizacional genérica, intitulada “institucionalizar ações voltadas à saúde e melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional” (Brasil, 2021, p. 225).

O tratamento de temas tão sensíveis de forma genérica, como identificado no caso em tela, aponta para um descompromisso institucional com a temática. De forma pragmática, ações que requerem mudança de cultura, de forma geral, precisam de um plano estratégico que aponte para

a construção coletiva das propostas e de uma sistemática de monitoramento e avaliação das ações, considerando os movimentos típicos de resistência e conflito que podem ser gerados no âmbito organizacional.

Castro (2023), por meio de uma pesquisa sobre Burnout, uma importante síndrome de adoecimento de saúde mental em função do trabalho, realizou uma análise do PDI do IFMG, localizando as metas previstas que, de forma direta ou indireta, possuem potencial para a promoção da saúde mental dos servidores. Na pesquisa, a autora correlaciona as ações planejadas com as informações e dados publicizados pelo IFMG em seu *site* institucional. Segundo a autora, o cenário pode ser compreendido conforme compilado no quadro:

Relação entre as ações planejadas para promoção da saúde mental dos servidores x ações divulgadas no *site* do IFMG

Ações propostas no PDI (2019-2023)	Ações realizadas e divulgadas no site da Instituição
1) Implementar a gestão por competências voltada para a política de capacitação dos servidores.	Não encontrado no <i>site</i> e documentos encaminhados.
2) Elaborar o Plano Anual de Capacitação do IFMG, com base em demandas levantadas.	Plano Anual de Capacitação 2018.
3) Lançar Programa de Recepção de Novos Servidores no IFMG	Não encontrado no <i>site</i> e documentos encaminhados.
4) Lançar o programa de preparação para pós carreira para servidores com menos de 5 anos para se aposentarem	Não encontrado no <i>site</i> e documentos encaminhados.
5) Institucionalizar o processo de avaliação de desempenho único no IFMG	Comissões em todos os <i>campus</i> . Protocolo disponibilizado no <i>site</i> , incluindo um vídeo tutorial.
6) Promover encontro de gestores de pessoal do IFMG, visando à atualização de normas e rotinas de pessoal e ao alinhamento de procedimentos.	No Informativo de Gestão 2019-2023 versão eletrônica uma matéria relata um encontro de Gestores de Pessoal, todavia não informa local e data.
7) Incentivar o pertencimento e engajamento dos servidores por meio de instrumentos específicos.	Ações realizadas em diversos sentidos impactam na QVT dos servidores, como nos exemplos a seguir: parceria com a Enap em Rede; QVT no informativo IFMG pra você; Política de Qualidade de Vida no Trabalho; parceria com o Unifica; edital de exames periódicos; consolidação do processo de remoção e redistribuição; ações temáticas conforme calendário; capacitação das lideranças. Informações encontradas no Informativo de Gestão 2019-2023 versão eletrônica.
8) Institucionalizar o projeto “Vamos Conversar”, promovendo encontros regionais.	No <i>site</i> encontramos textos diversos e uma agenda com temáticas a serem trabalhadas. Todavia encontramos somente os referidos textos.

Fonte: Castro, 2023, p. 77.

Ressalte-se que a instituição possui uma Política de Qualidade de Vida no Trabalho do IFMG, instituída por meio da Portaria nº 428 de 25 de junho de 2021 (Brasil, 2021). Em seu preâmbulo, são apresentadas as bases legais consideradas para a sua normatização. A referida política é fundamentada pelo Art. 7º Constituição Federal de 1988, que descreve os direitos sociais dos trabalhadores; pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabelece os direitos e deveres dos servidores públicos; pelo Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011, que estabelece a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), e pela Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013, da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal e pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMG 2019-2023.

Na seção de apresentação conceitual, capítulo I, a política de QVT é apresentada como um preceito institucional de gestão organizacional e que objetiva nortear a prática, os projetos e as ações de promoção de qualidade de vida no trabalho, direcionadas aos seus servidores (professores e técnico-administrativos), visando a promoção do bem-estar e da segurança no trabalho. Em seu bojo, a referida política demarca os seguintes construtos e suas definições:

- I- Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um preceito organizacional que visa promover o bem-estar físico, psicológico e social, calcado na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da Instituição, visando facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional;
- II- Saúde é um conceito positivo determinado por múltiplas dimensões que envolvem recursos pessoais, sociais, institucionais, capacidades físicas, psicológicas e emocionais que, de modo global, constitui fator essencial para a vida e para o desenvolvimento das potencialidades do sujeito;
- III- Promoção à Saúde é o conjunto de ações dirigidas à saúde do trabalhador, por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho, objetivando o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo;
- IV- Bem-estar refere-se à percepção e avaliação que as pessoas fazem de si próprias e das suas vidas, sendo o bem-estar no trabalho um conceito subjetivo que corresponde à percepção individual de satisfação com a vida e o balanço entre experiências emocionais positivas e negativas, integrado por três componentes:
 - a) satisfação no trabalho
 - b) envolvimento com o trabalho
 - c) comprometimento organizacional efetivo.
- V- Segurança do Trabalho corresponde ao conjunto de ciências e tecnologias que tem por objetivo proteger o trabalhador em seu ambiente laboral, buscando minimizar e/ou evitar acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (Brasil, 2021).

No capítulo 02, são estabelecidas as diretrizes da política. No documento, é demarcado que tal dispositivo é destinado a subsidiar o futuro Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) da instituição que, em linhas gerais, deverá agrupar as ações, os projetos e os programas a serem implementados para a promoção da QVT no âmbito institucional. Além disso, há a

indicação de que tais intentos serão coordenados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e pelas Comissões de Qualidade de Vida no Trabalho, estabelecendo as seguintes diretrizes:

- I- gestão democrática e participativa;
- II- promoção de ambiente de trabalho saudável e acolhedor para todos, conciliando o bem-estar dos colaboradores, desempenho funcional e missão institucional;
- III- transversalidade de ações integradas e contínuas com a colaboração das Comissões de QVT;
- IV- utilização de dados estatísticos, avaliação de necessidades e indicadores institucionais para norteamento das ações de QVT;
- V- responsabilidade institucional na busca de estratégias e adoção de comportamentos promotores de saúde e bem-estar, tendo os colaboradores da instituição como protagonistas nesse processo;
- VI- estímulo à corresponsabilidade dos colaboradores e gestores em seus respectivos desenvolvimentos, buscando o aprimoramento das suas competências profissionais e o seu crescimento pessoal, em complemento às ações promovidas pela Instituição.
- VI- promoção a implementação de medidas que visam proteger o trabalhador em seu ambiente laboral, buscando eliminar e minimizar os riscos de forma a evitar acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (Brasil, 2021).

O capítulo 03 é uma seção dedicada aos princípios que deverão nortear a política de QVT e, por consequência, todas as ações oriundas a partir dela deverão observar tais valores. No documento, são instituídos os seguintes princípios:

- I- Integralidade das ações institucionais, articuladas para potencializar as ações de promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde dos colaboradores;
- II- Valorização do sujeito institucional como protagonista do processo laboral, conduzindo a um ambiente de bem-estar, alinhado com a missão, visão e valores da Instituição;
- III- Fornecimento de informações para os colaboradores, sobretudo aquelas que ampliem seus conhecimentos sobre medidas de prevenção para evitar o surgimento de doenças e de situações de risco à saúde, assim aumentando a autonomia para decisão quanto ao seu estilo de vida;
- IV- Orientação a gestores e colaboradores quanto à importância de notificar e informar riscos e agravos que possam comprometer a saúde e segurança nos ambientes de trabalho, bem como colaborar com a implementação de medidas de proteção e prevenção.
- V- Valorização e reconhecimento dos colaboradores, adotando-se estratégias de desenvolvimento e crescimento profissional, pautados por critérios transparentes, justos e alinhados com os princípios da Instituição;
- VI- Transparência das informações, utilizando-se de efetiva comunicação à comunidade institucional;
- VII- Abordagem biopsicossocial do indivíduo por meio de ações interdisciplinares considerando os múltiplos fatores que influenciam a condição de saúde dos trabalhadores;
- VIII- Desenvolvimento e crescimento profissional pautados por critérios transparentes, justos e alinhados com a função social da Instituição;
- IX- Ambiente seguro e com boas condições, que não coloque riscos à saúde e segurança dos colaboradores;
- X- Aprimoramento permanente das relações interpessoais e profissionais proporcionando participação, respeito e cooperação;
- VII- QVT como responsabilidade institucional contínua e tarefa de todos os colaboradores (Brasil, 2021).

Na sequência, no capítulo 04, são apresentadas a composição das Comissões de QVT vinculadas à Reitoria e aos *campus*, estabelecendo as suas diretrizes de funcionamento, atuação e os processos e responsabilidades de cada uma. Inicialmente, o texto apresenta que as comissões devem atuar de forma interdisciplinar, buscando soluções que visem ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, atuando no aprimoramento de uma cultura organizacional de bem-estar, focada na prevenção de riscos para a saúde e a segurança de seus trabalhadores.

A política estabelece que o Reitor é o responsável por instituir e garantir o funcionamento da Comissão Central de Qualidade de Vida (CCQVT), vinculada à Reitoria. Já nos *campus*, tais atribuições são de responsabilidades de seus Diretores, que devem agir em prol da implementação das Comissões Locais de Qualidade de Vida no Trabalho (CLQVT). Segundo o texto, tais gestores possuem 30 dias a partir da data da publicação do referido documento para, por meio de portarias específicas, designar os servidores para atuar nas comissões.

Sobre as comissões, o texto indica que a CCQVT deverá ser constituída por oito servidores, sendo cinco titulares e três suplentes, indicados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sendo o presidente, o representante da área de gestão de pessoas. A CLQVT deverá ser composta por, no mínimo, três servidores, sendo um dos titulares e seu respectivo suplente, obrigatoriamente, vinculados ao setor de gestão de pessoas. As comissões central e locais deverão contar com representantes dos docentes e dos técnico-administrativos. Os membros das comissões terão mandatos de dois anos, podendo ser prorrogados.

Sobre as atribuições, responsabilidades e funções, a Política de QVT determina para a CCQVT:

- I- realizar pesquisa institucional, com o objetivo de se obter um diagnóstico de necessidades de ações de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho;
- II- elaborar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), juntamente com as CLQVT;
- III- buscar potenciais talentos institucionais para contribuir como promotores das ações de Qualidade de Vida no Trabalho;
- IV- acompanhar e garantir a execução do PQVT;
- V- articular os setores para a promoção de eventos, cursos e treinamentos com a finalidade de estimular o interesse dos colaboradores em assuntos relacionados à qualidade de vida no trabalho;
- VIII- colaborar no desenvolvimento e implementação de projetos relacionados à qualidade de vida no trabalho a partir dos diagnósticos e/ou projetos institucionais (Brasil, 2021).

Já para as CLQVT, são indicadas as seguintes atribuições:

- I- realizar pesquisa local, com o objetivo de se obter um diagnóstico de necessidades de ações de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho do seu Campus/Reitoria;

- II- contribuir com a CCQVT para construção do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT);
- III- buscar potenciais talentos institucionais para contribuir como promotores das ações de Qualidade de Vida no Trabalho;
- IV- contribuir com a gestão e a CCQVT, identificando as condições organizacionais de trabalho que possam comprometer a saúde e segurança do colaborador;
- V- colaborar no desenvolvimento e promover implementação de projetos relacionados à qualidade de vida no trabalho a partir dos diagnósticos locais e/ou projetos institucionais;
- VI- promover a divulgação de orientações para melhorias da qualidade de vida e saúde dos colaboradores;
- VII- articular os setores para a promoção de eventos, cursos e treinamentos com a finalidade de estimular o interesse dos colaboradores em assuntos relacionados à qualidade de vida no trabalho;
- IX- promover e participar de eventos de promoção da saúde e prevenção de doenças (Brasil, 2021).

O capítulo 05 é dedicado ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Conforme determinado pela Política de QVT, o PQVT configura-se como a sistematização e a materialização das ações e dos projetos que, progressivamente, devem ser implementados na instituição, nos níveis central (reitoria) e locais (*campus*). O referido programa deverá ser constituído por meio de cronograma anual, podendo ser revisto a partir de demandas ou necessidades identificadas.

A elaboração do PQVT é de responsabilidade da CCQVT, em parceria com as CLVT. Partirá de um diagnóstico e ou de pesquisas institucionais que apontarão as necessidades institucionais e, por consequência, nortearão a construção de ações, projetos e programas, considerando a percepção dos trabalhadores sobre a temática de qualidade de vida no trabalho. O PQVT deverá passar por avaliação anual, monitorando assim a efetividade de suas ações. Além disso, o referido programa poderá ocorrer articulado por meio de projetos de pesquisa e extensão, atingindo toda a comunidade acadêmica. Na sequência, segue na íntegra as diretrizes que devem guiar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG:

Art. 13 O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - PQVT será elaborado pela Comissão Central de Qualidade de Vida no Trabalho - CCQVT em parceria com as Comissões Locais de Qualidade de Vida no Trabalho - CLQVT.

Art. 14 O PQVT deve ser estabelecido para períodos anuais e deve ser planejado e executado de acordo com as premissas desta Política de Qualidade de Vida no Trabalho. § 1º O PQVT poderá ser atualizado e ao longo do período de execução, conforme critérios de necessidade, conveniência e oportunidade.

§ 2º Os Colaboradores podem sugerir a inclusão de ações de QVT, preferencialmente sendo incluídas no PQVT anual, assim como podem colaborar na execução das mesmas.

§ 3º Ações de QVT que não estejam contempladas no planejamento anual devem ser comunicadas à CCQVT e CLQVT para avaliação e inserção no PQVT do ano seguinte, ou no ano corrente, considerando a necessidade da administração.

§ 4º O PQVT deverá ser avaliado, pelas Comissões, quanto ao cumprimento das ações e/ou projetos propostos, ao final do período estabelecido.

Art. 15 O PQVT será composto de ações e projetos elaborados a partir do diagnóstico de necessidades obtido através da realização de pesquisa institucional e/ou local sobre a percepção dos colaboradores de Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG.

§ 1º As ações em QVT fundamentam-se nas premissas de responsabilidade institucional, responsabilidade social, de comprometimento dos dirigentes em todos os níveis hierárquicos, de parcerias intersetoriais e da participação efetiva dos colaboradores

§ 2º O PQVT representa o conjunto de ações e projetos que aperfeiçoem progressivamente a qualidade do ambiente organizacional e que contribuam para o desenvolvimento integral dos colaboradores.

Art. 16. As ações e projetos do PQVT poderão integrar projetos de pesquisa e extensão, possibilitando o atendimento conjunto de toda a comunidade acadêmica local e/ou institucional (Brasil, 2021).

Por fim, no capítulo 06, são apresentadas as disposições finais da Política de QVT da instituição. No texto, é estabelecido o prazo para a revisão da política, indicando a periodicidade de dois anos ou em prazo inferior, de acordo com a constatação da necessidade. Além disso, indica que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas constitui-se como uma instância competente para analisar e resolver os casos omissos ao estabelecido pela referida política.

Sobre a Política de QVT, pode-se identificar que o referido documento foi publicado em junho de 2021, por meio de uma Portaria da Reitoria da instituição. Como apresentado, ela não se configurava como meta / objetivo previsto no PDI. Porém, foi instituída no auge da crise sanitária imposta pela Pandemia de COVID-19, momento em que toda a instituição estava em trabalho remoto e ofertando o ERE.

Em uma busca por notícias que versam sobre a sua implantação, não ficou claro o motivo pelo qual tal política foi instituída neste contexto. As poucas notícias que fazem menção à sua implantação informam que a sua instituição se deu conforme indicado no PDI e fora subsidiada por meio de uma pesquisa sobre o tema. Porém, como exposto, não há no PDI alusão ou meta direta sobre ela.

No *site* da instituição, não foi possível identificar nenhum material, notícia ou qualquer outra produção que verse sobre a pesquisa realizada para subsidiar a implantação da sua Política de QVT, sendo identificado apenas que fora realizada em fevereiro de 2021; porém, não foram localizados relatórios técnicos ou demais dados sobre ela. Destaca-se, também, que não foi identificada nenhuma ação de comunicação de seus resultados para os trabalhadores. Não há notícias sobre reuniões ou demais estratégias de compartilhamento dos resultados da pesquisa.

Mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho, ou seja, novas práticas em QVT necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções, muitas vezes petrificados, que podem estar na origem dos obstáculos para a QVT. A premissa é clara, mudança de mentalidade implica em “pensar diferentemente para agir diferentemente”. Não se mudam práticas, de forma consequente, sem mudança de consciência (Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 326).

Demarcando a importância da pesquisa como um elemento de diagnóstico, destaca-se a relevância da publicização de seus resultados para todos os atores de sua comunidade. Sem o acesso aos dados, não é possível compreender sobre a metodologia e a base teórica utilizadas. Além disso, não se pode analisar os seus indicadores e quais os cenários foram identificados sobre a temática de QVT na instituição. Não se sabe também se tal pesquisa possui uma amostra significativa e representativa da avaliação e percepção dos trabalhadores, considerando seus 18 *campus* e seus quase dois mil profissionais, construídos por servidores de carreira e profissionais temporários, conforme dados que constam no PDI.

Acredita-se que uma análise específica por unidade, por *campus*, pode demonstrar um diagnóstico situacional, embasado nas especificidades sociais, culturais e políticas locais de cada unidade e, logo, instrumento importante para o desenho e implantações de ações personalizadas. Ancorado nos preceitos da Psicodinâmica do Trabalho, Dejours (2021) aponta os fundamentos metodológicos e éticos que devem ser observados para a realização de pesquisas que envolvam as vivências de prazer-sofrimento e saúde mental no trabalho. Segundo o autor,

Para poder começar, uma pesquisa deve basear-se numa solicitação, que tanto pode vir de um grupo não institucionalizado de trabalhadores, de trabalhadores inicialmente isolados, ou de um grupo sindical, comissão de fábrica ou CHSCT (Comissão de Higiene, Segurança e Condições de Trabalho). Posteriormente, voltaremos à questão de como trabalhar a solicitação formulada. No momento, vamos nos ater a este ponto: uma solicitação só pode ser considerada se for proveniente dos próprios trabalhadores. Em outras palavras, não aceitamos nenhuma solicitação que não seja formulada pelos próprios interessados. Assim que a solicitação é recebida, é preciso preparar a pesquisa, o que geralmente toma bastante tempo, cerca de vários meses. Primeiro, é necessário definir quem participará da pesquisa, como pesquisador. (...) Em seguida, devemos precisar quem participará, pelos trabalhadores, quantos são e se estão dispostos a acompanhar o trabalho até o fim. Essas são questões importantes, pois a pesquisa fundamenta-se num coletivo constituído ad hoc, e não em indivíduos tomados isoladamente (Dejours, 2021, p. 183).

Também não há divulgação da forma pela qual essa política foi construída. As notícias analisadas e o próprio texto da portaria não especificam o processo de debate, os atores e as instâncias que foram mobilizadas para a sua construção. A política de QVT demarca que o princípio da gestão democrática e participativa deve ser considerado na sua aplicação. Porém, não foi identificado se em seu processo de construção contou com a participação dos trabalhadores e das instâncias colegiadas.

Conforme indicado por Barembliitt (1996), entre a demanda e seu encargo há uma diferença conceitual, simbólica e prática. A demanda, expressa por diversas formas, representa, em sua maioria, o desejo ou a necessidade de alguns que, geralmente, são os dirigentes da instituição, em função do *locus* social que ocupam. Na maioria dos casos, mistificadas, as demandas são

travestidas, de forma consciente ou inconsciente, de pleitos do coletivo, ganhando assim, no nível do instituído, legitimidade.

Já o encargo diz da real intenção dessa demanda e o que ela representa dentro de um imbricado de relações de poder, que são típicas das instituições. Compreender o encargo das demandas diz da condição fundamental para manejá-las de forma ética, considerando, em especial, seus impactos e consequências para os sujeitos e para a sociedade. Desse modo, pergunta-se: para que e para quem a Política de QVT do IFMG foi instituída? Para responder a esta pergunta, certamente, surgirão questões que remetem à demanda e ao seu encargo.

O encargo é “a real demanda, que muitas vezes pode ser ocultada pela má fé ou pelo simples fato de a instituição desconhecer o real problema” (Baremlitt, 1996, p.111). Diante do compromisso ético-político, cerne de uma gestão democrática, valor fundante do IFMG, conforme vinculado pela instituição, deve-se atentar e considerar os encargos que emergem das demandas institucionais, sob pena, neste caso estudado, de desproteger e adoecer os trabalhadores.

É importante destacar que uma política que versa sobre QVT deve, obrigatoriamente, ser construída com e pelos trabalhadores, capazes e legítimos para enunciar suas demandas e propostas. Além disso, a participação coletiva é fundamental, pois figura como um dos mecanismos de defesa dos trabalhadores, capaz de apresentar barras aos movimentos e manifestações de poder, típicos dos contextos de trabalhos.

A validação faz-se, geralmente, em dois momentos. Primeiro, durante a própria pesquisa, como já dissemos a respeito do desenvolvimento da investigação, ou seja, as elaborações, interpretações, hipóteses, temas e comentários são feitos à medida que a discussão se desenrola, sendo então rejeitados ou retomados, eventualmente até aprofundados, com novo material de análise. Em outras palavras, a própria continuidade da investigação e seu seguimento, como também o investimento mantido pelos interessados, formam o primeiro momento da validação das interpretações. Há, geralmente, um segundo momento, ou seja, quando temos, com os trabalhadores que participaram da pesquisa e, eventualmente, com outros que se juntaram a ela, mais tarde, uma reunião especificamente organizada para devolver-lhes uma síntese dos resultados, observações e interpretações, dessa vez claramente dirigida para a relação sofrimento/organização do trabalho. Uma nova discussão pode eventualmente acontecer, após a entrega do relatório anteriormente enviado aos trabalhadores para uma análise crítica. Podemos assim avaliar as reações dos trabalhadores e modificar ou corrigir o relatório final. Com tal procedimento, teremos uma validação ou invalidações provenientes do coletivo dos trabalhadores, o que não deixa de ser importante (Dejours, 2021, p. 202).

Ao analisar as bases conceituais que sustentam a Política de QVT da instituição, não foi observado o aporte teórico e metodológico adotado, nem tampouco a justificativa para tal. Conforme indicado no texto, há o entendimento ou a impressão de que tais construtos foram formulados pela própria instituição, construindo assim uma perspectiva própria do seu entendimento e prática sobre a temática, porém, sem apropriação crítica. Destaca-se que QVT é

amplamente abordada pela literatura, de forma interdisciplinar, pela psicologia, medicina, engenharia, administração dentre outros campos do saber e, desse modo, tais referenciais precisam ser considerados, ao menos, no campo da crítica.

Ao tensionar sobre QVT, necessariamente deve-se reconhecer que não se trata de um conceito uniforme e tampouco homogêneo, mas sim constituído por vertentes e abordagens teóricas e metodológicas distintas, que partem de visões de homem, trabalho e organização do trabalho próprias, situadas conceitualmente, demarcando saberes, fazeres e poderes, a partir de tal temática.

Além disso, de forma instrumental, ela pode ser utilizada como meio de propaganda de uma instituição, em especial para o olhar externo da sociedade civil e dos órgãos governamentais, que cumprem a função de avaliar e fiscalizar a instituição. Demonstra-se, assim, que a organização é sensível e proativa na preservação e na promoção da saúde mental de seus trabalhadores, atuando, dessa forma, como um álibi institucional.

Há de se pensar também que, em uma concepção capitalista e gerenciada pelo ritmo da produção ou da reprodução, a discussão sobre QVT pode ser deslocada, de forma intencional, como pano de fundo para justificar o aumento da produtividade em detrimento do sujeito trabalhador e, assim, é pervertida em sua finalidade. Nesse sentido, Ferreira, Alves e Tostes (2009) analisam que a produtividade deve ser considerada, porém de forma como um dos produtos que dizem da relação entre o homem e sua produção, demarcando que a

indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade implica em conceber produtividade na sua acepção positiva, ou seja, um meio de exercício do bem-estar (Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 326).

Reconhece-se que os programas de QVT atuam de forma positiva na produtividade, mas o foco, em princípio, não é esse. A melhoria do processo produtivo é tida como consequência de uma lógica e uma prática mais humanizada do ato laboral. Portanto, a QVT deve ser compreendida como o

conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização (Limongi-França, 2008, p. 167).

Portanto, compreende-se como necessária uma melhor delimitação das bases conceituais que sustentam a Política de QVT do IFMG. Além disso, a partir delas, direcionar, de forma mais objetiva, as ações, os projetos e os programas que devem ser executados, conforme indicado na

previsão do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da instituição, de forma anterior a toda e qualquer ação vinculada à temática. Não observar tais preceitos, básicos para o processo de gestão, pode ensejar, por mais bem intencionadas que sejam as atitudes, no fracasso da política e, por consequência, o não cumprimento de seus objetivos.

[...] existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização (Limongi-França e Assis, 1995, p.28).

Outro ponto de relevância é a forma de organização do trabalho em torno da temática QVT. Aparentemente, aponta para uma gestão descentralizada por meio de suas comissões de QVT, central e locais. Porém, ao pensar que tais trabalhadores não possuem dedicação exclusiva a esse trabalho, e considerando a robustez institucional, composta por 18 *campus* e quase dois mil trabalhadores, fica o questionamento se, de fato, será possível a realização de um trabalho na intensidade e na qualidade que o assunto requer, a partir do modelo de trabalho indicado pela referida política. A falta de previsão de profissionais exclusivos para o planejamento, monitoramento e execução do Programa de Qualidade de Vida no IFMG aponta, em tese, para a inviabilidade de sua execução.

A implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos os especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais. (Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 326).

A partir de tal realidade, pode-se tensionar diversas análises interpretativas do fenômeno, sendo, dentro da linha dissertativa adotada, escolhidas duas: a primeira relacionada a possível falta de conhecimento técnico e gerencial por partes daqueles que cancelaram a referida política, e a segunda, ao possível estado de má fé adotado para com ela, seja por meio de um intento, deliberado ou não.

Conforme consta na Política de QVT, as comissões específicas (central e nos *campus*) deveriam ser instituídas em até 30 dias após a publicação da Portaria de institucionalização. Porém, em uma busca no *site* da unidade pesquisada, não foi localizado nenhum documento (portaria,

resolução ou ato normativo) que instituísse, em âmbito local, nos *campus*, a comissão de QVT, conforme indicado no documento supracitado.

Destaca-se também que é prevista, pela própria Portaria de QVT, a necessidade de sua revisão de forma periódica, a cada dois anos. Assim, a nova política deveria ter sido implementada em junho de 2023, porém, pelas pesquisas realizadas, não foi identificada uma nova versão do documento, tampouco qualquer ação mobilizada para esse fim.

Nesse contexto, deve-se pensar também nas bases orçamentárias para a implementação das ações da Política de QVT da instituição. No texto, não há referência sobre investimentos e ou recursos destinados ao subsídio das ações, serviços e programas vinculados à temática. Conforme demonstrado, QVT requer um conjunto de intervenções na organização do trabalho e, para tanto, necessita de investimento. Dessa forma, sem o direcionamento de verbas para custear as ações, pouco poderá ser feito, em especial aquelas de maior complexidade.

Nessa esfera, procedimentos improvisados e assistemáticos predominam nas práticas gerenciais de QVT. A ausência, por exemplo, de descrição de cenários, objetivos, metas, recursos instrumentais e método de avaliação como alguns dos elementos que caracterizam a formulação de uma política impacta negativamente na qualidade do processo de gestão de QVT. A implantação de um PQVT deve estar ancorada em uma formulação clara de política de QVT que, ao menos, explicita o conceito, as diretrizes, a estrutura organizacional necessária. Assim, a falta de política parece colocar os gestores em sérias dificuldades, pois não havendo, por exemplo, um método de avaliação das atividades de QVT, como saber se a tão desejada produtividade foi efetivamente alcançada? (Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 322).

Nesse sentido, deve ser considerada também a previsão indicada pela Política de QVT do IFMG quanto à sua integração aos projetos de pesquisa e extensão da instituição. De um lado, em uma visão positiva dessa prescrição, acredita-se que tal intenção pode transversalizar a temática, produzindo conhecimentos por meio das futuras pesquisas sobre o objeto e contribuindo, por meio das ações extensionistas ampliadas, para o desenvolvimento da comunidade, interna ou externa ao IFMG. Por outro, corre-se o risco de descaracterizar o objetivo geral da referida política e, no mesmo passo, desresponsabilizar a gestão pela condução das ações e, por certo, pela destinação de recursos e empenhos específicos que ela requer.

Seção 04

É preciso caminhar! E como trilhar esse percurso?

Caminhos metodológicos possíveis para a implantação da Política de QVT do IFMG: algumas reflexões e indicações

Se você chegou até este passo, considero que, no mínimo, possua alguma inquietação e esteja pensando na pergunta acima. Isso é um bom sinal!

É importante saber que, para que a caminhada seja produtiva, além do rumo são necessárias ferramentas que possam, de alguma forma, facilitar a tarefa. A depender do terreno, da dificuldade que será enfrentada, recursos devem ser agrupados. A boa vontade diz de uma mobilização pessoal, mas que, sozinha, padece diante das malquerenças que certamente se apresentarão na jornada.

Nesta seção, são apresentados alguns princípios metodológicos que podem ser utilizados na trajetória de implantação de um Programa de Qualidade de Vida no IFMG. A escolha por tais recursos se sustentam à luz dos referenciais adotados por este guia. Mais uma vez, demarca-se que não são os únicos e tampouco os melhores, contudo éticos naquilo que se propõem, em consonância com este guia. O caminhar poderá apontar para a necessidade de outras ferramentas de suporte. Só caminhando é que se aprende a caminhar e, especialmente, a saber reconhecer os suportes necessários.

Um alerta: ferramentas e métodos, apesar de importantes, são secundários. É importante ter cuidado com os métodos que se propõem a ser maiores que os próprios objetivos, como também com aqueles que se prestam a resolver tudo, em especial, na esteira do tangenciamento pragmático da questão. Estamos falando de gente, de qualidade de vida, de saúde mental... Sutileza, envolvimento, engajamento, paciência e, fundamentalmente, respeito às pessoas, às suas percepções, opiniões, histórias, alegrias e dores são condições necessárias para um caminhar coletivo, humanizado.

Lembrem-se de que, na ansiedade de cercar todas as dificuldades que possam vir a surgir no caminho, corre-se o risco de colocar na mochila várias ferramentas e materiais de suporte desnecessários que, por consequência, pelo peso, podem dificultar ou impedir a caminhada. Planejar é importante, mas há de se deixar uma margem para que o caminho, com suas 'belezas e feiuras', possa, também, surpreender. Não se trata de uma marcha, e sim de uma caminhada e, nesse sentido, a contemplação da paisagem faz parte da tarefa.

Nesta seção, são abordados dois tópicos, sendo eles: as bases metodológicas indicadas e uma proposta de sistematização do trabalho. Parte-se da contextualização das bases conceituais e dos pressupostos éticos que devem guiar os trabalhos para, posteriormente, apresentar uma sugestão de planejamento para o desenvolvimento das ações recomendadas.

Como já sinalizado, as propostas não devem ser tomadas como uma receita, logo apresentam-se como indicações que precisam ser analisadas pelo IFMG. Partindo do olhar de um estrangeiro, construíram-se propostas de caminhos possíveis, sem necessariamente esgotá-los em detalhes ou prescrições. Acredita-se que tais tarefas são funções elementares daqueles que irão conduzir os trabalhos a partir da realidade social do IFMG, da experiência dos propensos pesquisadores e de um saber-fazer sobre a temática que, no primeiro momento, mesmo que não explicitado, é vívido nos agentes por suas condições de trabalhadores da instituição.

Pesquisar as vivências de prazer e sofrimento nesse contexto, por exemplo, aponta também para aquelas experienciadas pelo pesquisador, que se encontram com as dos participantes no mesmo *continuum* ou significante de ‘servidores do IFMG’. Assim, diz de um indivíduo, grupo, unidade, de uma classe e do IFMG, mas, essencialmente, diz também do pesquisador, enquanto sujeito-trabalhador. Essas vivências serão fundamentais para o planejamento da pesquisa. Olhar para si, primeiro como trabalhador antes de se enxergar como pesquisador, poderá auxiliar na composição da função trabalhador-pesquisador, talvez o maior diferencial apontado neste guia, como uma inovação do processo de pesquisa delineado.

Assim, acredita-se que, no delineamento dos trabalhos, pontos de concordância e de discordância com as propostas apresentadas por este guia deverão surgir. Espera-se que os leitores-trabalhadores do IFMG, no mínimo se sintam incomodados e provocados a partir dele, e que o planejamento a ser sistematizado seja infinitamente superior, em todos os sentidos, ao que se aponta aqui enquanto sugestões.

1) Estudando os caminhos: breves notas sobre referenciais, metodologias de pesquisa e de intervenção em saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho

Uma Política de Qualidade de Vida no Trabalho e um Programa QVT eficientes, aqui compreendidos no sentido ético-humano de suas missões, deverão, necessariamente, perpassar por duas dimensões analíticas em seus bojos, sendo uma a atividade e a outra os fenômenos de prazer e sofrimento advindos do ato laboral. Tais categorias, interdependentes e vivas de significados subjetivos e organizacionais, apontam para as necessidades do coletivo de trabalho, elemento central para a elaboração de tais documentos e ações. Sem compreendê-las, não é possível, de fato,

pensar, planejar e executar ações de proteção e promoção da saúde nos ambientes organizacionais, tampouco mediar qualquer temática que se propõe a proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores. Neste sentido,

o enfoque teórico adotado para investigar a inter-relação fundamenta-se em duas premissas interdependentes: a atividade do sujeito em situação de trabalho é um processo permanente de regulação que visa responder adequadamente aos objetivos das tarefas, às múltiplas determinações do contexto de trabalho (situacionais, físicas, materiais, instrumentais, organizacionais, sociais), e à avaliação que o sujeito faz de seu estado interno; e o prazer-sofrimento é uma vivência subjetiva do próprio trabalhador, compartilhada coletivamente e influenciada pela atividade de trabalho. Nessa perspectiva analítica, todo o trabalho veicula implicitamente um custo humano que se expressa sob a forma de carga de trabalho, e as vivências de prazer-sofrimento têm como um dos resultantes o confronto do sujeito com essa carga que, por conseguinte, impacta no seu bem-estar psíquico (Ferreira e Mendes, 2001, p. 94).

Portanto, a compreensão crítica de tais fenômenos irá requerer abordagens que se sustentem basicamente no estabelecimento de espaços de fala e escuta qualificadas dos trabalhadores, para que as vivências subjetivas possam ser narradas e enunciadas para posterior análise horizontal do fenômeno. Além disso, requer ferramentas e abordagens capazes de mapear e analisar os aspectos explícitos e implícitos da organização do trabalho, da concepção às práticas laborais, bem como as vivências e sentidos atribuídos pelos servidores.

Dessa maneira, tem-se a dimensão de seus impactos positivos e negativos nos sujeitos-trabalhadores e nas tarefas, na qualidade das entregas e dos produtos do trabalho que, nos ambientes corporativos, ganham a alcunha de produtividade. Assim, aponta-se para uma tarefa complexa a ser executada. Por um lado, fazem-se necessárias ações de proteção e promoção da saúde dos trabalhadores, e de outro, a sistematização de serviços e programas institucionais capazes de contemplar intervenções na tríade indivíduo-grupo-organização, aqui remetidas ao construto Qualidade de Vida no Trabalho.

Frente às tarefas e suas necessidades, propõem-se dois referenciais que podem ser considerados nos caminhos a serem percorridos, sendo a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) e a Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Cumpre destacar que, enquanto referenciais teóricos e metodológicos, possuem corpos próprios, com estratégias específicas, pois, basicamente, se propõem a objetos de investigação diferentes no campo da saúde e da qualidade de vida no trabalho; porém, como será evidenciado, dentro de uma linha argumentativa, complementares no campo ético de uma práxis.

De forma elementar, aqui não se tem a pretensão de expor e explorar todas as nuances das duas abordagens, mas sinalizar suas bases para melhor compreensão dos métodos que serão

apresentados e sugeridos ao IFMG. Por consequência, como parte do trabalho, estimular que os atores do IFMG possam buscar aprofundamento por meio de estudo e pesquisas sobre os métodos.

A PDT pretende conhecer e intervir nos fenômenos psicodinâmicos da tarefa, tendo a fala do trabalhador, em sua formatação discursiva, o principal recurso e condição de trazer à tona os elementos inconscientes da relação prazer-sofrer no trabalho.

A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho busca, portanto, levar em conta a relação homem-trabalho, percebendo-a de forma intersubjetiva. O trabalhador não é visto como um indivíduo isolado, mas compreendido como parte ativa das relações com os outros trabalhadores e com os coletivos. Para a PDT, não há uma relação com o trabalho que seja estritamente técnica, cognitiva ou física. A ênfase recai sobre a vivência subjetiva e coletiva do trabalho e, segundo essa abordagem, só entrando numa relação intersubjetiva com os trabalhadores será possível ter acesso à realidade deles (Siqueira, 2015, p.64).

Diante de tais princípios, a PDT, enquanto referencial teórico e metodológico, conforme indicado por Mendes (2007), busca na compreensão sociopsíquica do trabalho a principal fonte para as suas intervenções. É por meio do fortalecimento do sujeito, de sua mobilização em coletivos e do seu reconhecimento enquanto integrante de uma classe que, para essa abordagem, é possível auxiliá-lo a superar o estado da queixa e, assim, provocar mudanças em si, na sua relação com o trabalho e com o ato de produzir, e, conseqüentemente, na instituição e na organização do trabalho. Dessa forma, a PDT apresenta-se como metodologia de pesquisa e de intervenção.

Já a AET se propõe a compreender e intervir na dinâmica da atividade, ou seja, na sua configuração por meio das lógicas organizacionais e, a partir dela, no impacto no trabalho executado, como também na qualidade de vida dos trabalhadores.

Para as situações de trabalho em sua totalidade e dimensões, a ergonomia utiliza uma metodologia própria de intervenção – a análise ergonômica do trabalho que tem como fio condutor a atividade – o fazer do trabalhador inserido em um contexto real, objetivando apreender o trabalho efetivamente realizado, ou seja, como o homem se comporta para executar o que lhe é imposto pela organização do trabalho (Abrahão, 2000, p.50).

Desse modo, a PDT busca, a partir das vivências dos trabalhadores, analisar as constituições subjetivas do ato de trabalhar, do indivíduo para o grupo e do grupo para o indivíduo, visando a compreender e intervir na balança prazer-sofrer, saúde-doença no trabalho. Já a AEC se propõe, como foco principal, avaliar as condições materiais e imateriais, dadas ou não ao trabalhador e, a partir de suas configurações, investigar como afeta aquele que trabalha.

Nesse sentido, a Psicodinâmica agrega conhecimentos à Ergonomia e sua contribuição se dá, sobretudo, na compreensão da repercussão do trabalho na vida psíquica do sujeito e na forma como ele administra esta vivência. Onde encontrar explicação para tais fenômenos e indagar sobre o sustentáculo da normalidade? Quais as consequências da sua manutenção? E, por fim, como se materializa a ruptura da mesma na perspectiva do

sujeito e da organização? O pressuposto aqui defendido é que uma das formas de se construir a resposta para essas questões, possivelmente, se encontra na articulação da ergonomia com a psicodinâmica do trabalho, malgrado as especificidades pleiteadas, a justo título, por ambas as disciplinas. Busca-se de certa forma, identificar como o sujeito articula suas diferentes competências, tanto na dimensão psíquica quanto na cognitiva, frente à imprevisibilidade da realidade, considerando a articulação da variabilidade inter e intra-individual e a decorrente do contexto de trabalho (Abrahão e Torres, 2004, p. 69).

Ferreira e Barros (2003) apresentaram, a partir de Ferreira e Mendes (no prelo), os objetos e objetivos da Ergonomia da Atividade (EA) e da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), na tentativa de demarcar as aproximações e distanciamento entre as abordagens, conforme pode ser constatado no quadro que é apresentado na sequência:

Comparativo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho

Elementos Epistêmicos	Ergonomia da Atividade	Psicodinâmica do Trabalho
Objeto	É uma abordagem científica que investiga a inter-relação entre os indivíduos e o contexto de produção de bens e serviços. Ela analisa as contradições presentes nesta inter-relação e, em consequência, as estratégias individuais e coletivas de mediação operatórias forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho.	É uma abordagem científica que investiga a saúde psíquica no trabalho. Ela privilegia como categoria central de análise a inter-relação entre o sofrimento psíquico – decorrente das contradições entre o sujeito e a realidade de trabalho – e as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para superar esse sofrimento e transformar o trabalho em uma fonte de prazer.
Objetivo	O objetivo principal consiste em compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção de bens e serviços para transformá-los com base em uma solução de compromisso que atenda às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores, usuários e consumidores.	O objetivo principal consiste em analisar as estratégias individuais e coletivas de mediação empregadas na busca da saúde psíquica, considerando a subjetividade do trabalhador, que articula as dimensões psíquica, social e objetiva do contexto de produção de bens e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ferreira e Mendes (no prelo) *apud* Ferreira e Barros (2003).

Conforme indicado por Ferreira e Mendes (no prelo), ambas as abordagens, conforme indicado por Ferreira e Barros (2003), convergem para uma mesma concepção de homem-trabalhador, tomando-o como

Indivíduo como sujeito de sua história, cujas ações são finalísticas em situação de trabalho. Ele é portador de uma subjetividade própria que participa ativamente do processo de construção de uma subjetividade do trabalho, forjada com base no confronto entre o psíquico e o social e é resultante da ação-reação frente a uma realidade instituída, implicando um movimento no qual o sujeito é transformado e transforma o trabalho. (Ferreira e Mendes, no prelo *apud* Ferreira e Barros, 2003, p. 5).

Ferreira (2012), a partir dos preceitos da AET, desenvolveu um método denominado de ‘Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)’. Segundo o autor, o método parte da concepção, da representação e da análise dos trabalhadores sobre os seguintes fenômenos e vivências:

Representações em “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”

Modalidades analíticas em EAA_QVT	Objetivos
Representações Descritivas do Contexto de Trabalho	Consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam os elementos e personagens passados e atuais que caracterizam o <i>locus</i> organizacional no qual os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades. Elas são representações declarativas do tipo “estado do mundo” que revelam o olhar dos trabalhadores sobre os múltiplos e distintos aspectos que caracterizam, na ótica deles, o contexto organizacional vivenciado. Essa modalidade de representação é típica do nível analítico macro ergonômico.
Representações Descritivas do Custo Humano do Trabalho	Elas consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam as exigências físicas, cognitivas e afetivas que caracterizam as situações de trabalho no qual os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades. Elas são representações declarativas do tipo “efeitos do mundo” que revelam o olhar dos trabalhadores sobre os múltiplos e distintos impactos das exigências que compõem o CHT e caracterizam, na ótica deles, o contexto organizacional vivenciado. Essa modalidade de representação é típica do nível analítico micro ergonômico.
Representações Operativas das Situações de Trabalho	Elas consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) em situação de trabalho que expressam os modos de agir dos trabalhadores em face das propriedades, das características e das exigências das tarefas. Elas são representações procedimentais do tipo “modos de lidar com o mundo” que revelam as estratégias e os modos operatórios de mediação dos trabalhadores para diagnosticarem, elaborarem e regularem as exigências presentes nas situações de trabalho que, por sua vez, caracterizam o custo humano do trabalho. Essa modalidade de representação é típica do nível analítico micro ergonômico.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ferreira, 2012, p. 176.

Acredita-se que, neste preâmbulo, foi possível apresentar as bases conceituais dos métodos que são indicados e discutidos, evidenciando assim o lastro existente e o diálogo interno entre eles. Desse modo, a partir do que presta este guia, são sugeridas a seguir orientações e ferramentas típicas e específicas de cada uma das abordagens, bem como modelos híbridos, sejam eles localizados na literatura ou sugeridos pelo próprio autor.

2) Sobre como caminhar: discussão acerca de algumas ferramentas e princípios metodológicos para a pesquisa em saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG

Neste tópico, são apresentadas e debatidas algumas sugestões e percursos metodológicos possíveis para a realização da pesquisa diagnóstica no IFMG para que, ao final, tenha-se a condição de reformular a Política e estabelecer as bases do Programa de QVT, objetivos maiores deste intento.

Os produtos do trabalho demarcando os resultados poderão ser buscados e esperados ao final do percurso. Na sequência, reflete-se sobre a mobilização das equipes de pesquisa, idealizadas para que sejam compostas por pesquisadores-trabalhadores, organizados por meio de atribuições e compromissos tidos como essenciais para a condução dos trabalhos.

Posteriormente, as etapas do trabalho a serem executadas são sistematizadas e debatidas à luz dos referenciais que sustentam as argumentações construídas neste guia. Nesse passo, são feitas discussões sobre a condução do diagnóstico preliminar, o planejamento operacional da pesquisa e as indicações teóricas, técnicas e éticas para o manejo da pesquisa junto aos trabalhadores-participantes. Ao final, são indicados os preceitos que devem guiar a reformulação da Política de Qualidade de Vida, bem como as bases para a construção de um programa vocacionado à promoção do bem-estar, da saúde mental e da Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG.

Mesmo sendo construídas e apresentadas por meio de tópicos, como poderá ser observado as sugestões e demarcações só fazem sentido se compreendidas na totalidade da sugestão e na interdependência necessária em que foram pensadas e desenhadas. Ao final, espera-se que, aos olhos daqueles que as analisam, possa emergir a possibilidade de uma práxis.

2.1) Os produtos do trabalho:

Enquanto primeira recomendação, a partir dos objetivos deste guia são indicados os produtos a serem construídos, frutos da caminhada a ser percorrida, sendo:

- 1) Análise situacional e diagnóstica sobre as temáticas saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho no IFMG, produto inicial;
- 2) Reconfiguração da Política de QVT do IFMG, a partir da pesquisa e do diagnóstico a serem construídos;
- 3) Estabelecimento das bases, diretrizes e princípios do Programa de QVT do IFMG, considerando o diagnóstico e a Política de QVT do IFMG a ser revisitada;

04) Implantação do Programa de QVT do IFMG.

Esse último não será tratado por este guia, pois dependerá do diagnóstico e da nova Política de QVT a ser concebida; porém, já fica sinalizada a sua necessidade desde então, bem como a indicação de sua previsão no plano de trabalho que deverá ser elaborado pelo IFMG.

2.2) Equipe e atribuições:

Conforme indicado por Dejourns (2021), Cruz e Costa (2013) e Mendes e Araújo (2012), nas pesquisas e intervenções sobre PDT, e Ferreira (2012), sobre os métodos de diagnóstico e intervenção a partir da EAA_QVT, faz-se necessário, primeiramente, compreender quem irá conduzir os estudos, como também quais preceitos éticos, teóricos e técnicos serão empregados. Geralmente, de acordo com os métodos acima, o trabalho tem início diante de uma solicitação formal da instituição ou do coletivo de trabalhadores a um grupo de pesquisadores externos à organização, com *expertise* nas temáticas.

Porém, até o momento, no caso específico do IFMG, a princípio o que foi delineado não atende aos preceitos acima. A ‘encomenda’ em tese foi identificada e proposta, pelo autor deste guia, como um desdobramento da pesquisa realizada. Assim, tem-se dois cenários possíveis: A) O IFMG pode, por meio de seu quadro dirigente ou pela mobilização de seus trabalhadores, apresentar a demanda a um grupo de pesquisa ou consultoria externa; ou B) A instituição se organiza para realizar os trabalhos, considerando que as tarefas poderão ser conduzidas pelos próprios servidores do IFMG, por meio dos princípios da autoanálise e da autogestão.

Para o primeiro cenário, parte-se do princípio de que a condução dos trabalhos para a elaboração dos produtos 01, 02 e 03 será dada por profissionais externos ao IFMG. Nesse sentido, enquanto pontos positivos avalia-se que, para além da *expertise* sobre o tema, tal condição garante a isenção e o olhar não contaminado para o fenômeno. Porém, em tese, para tanto se faz necessária a alocação de orçamento e de recursos financeiros específicos. Devido ao porte do IFMG, avalia-se ser necessário um investimento significativo; contudo, esse contexto poderá impelir a que os trabalhos não se concretizem, considerando os cenários de arroxo e contingenciamento orçamentário vivenciados pelos Institutos Federais nos últimos anos. Porém, é uma questão a ser considerada e avaliada pelo IFMG, frente a sua realidade e às suas necessidades.

As indicações apresentadas a partir de agora são aquelas pensadas para serem conduzidas pela própria instituição, sem, a princípio, a necessidade de alocação de recursos financeiros de custeio específicos para tal. Além disso, serão apresentadas possíveis soluções e suportes que não impactam inicialmente em grandes custos para o IFMG. Trata-se de uma opção relevante também,

pois, no seu cerne, mobiliza os principais interessados, os trabalhadores, na construção de ações em benefício para a classe, em um movimento de autoanálise e autogestão, conforme princípios indicados por Baremlitt (1996).

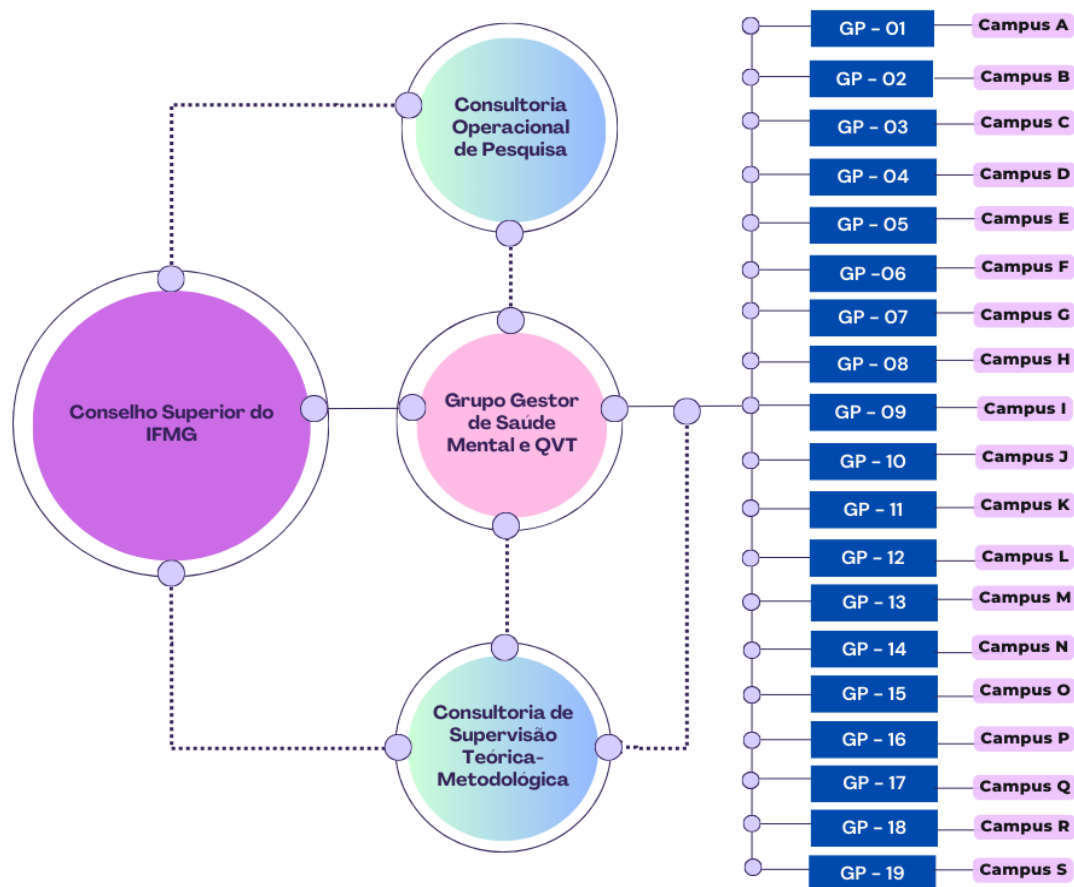
Assim, trata-se da primeira decisão importante a ser tomada. Sugere-se que tal proposta, formulada por este guia, seja submetida, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Reitoria do IFMG, ao Conselho Superior do IFMG, para análise e deliberação, definindo se os trabalhos serão conduzidos por uma consultoria externa ou realizados pelos próprios servidores do Instituto.

Nesse sentido, serão apresentados os princípios e as sugestões para que os trabalhos sejam conduzidos pelo próprio IFMG. Caso seja deliberado pelo contrário, a proposta pode ser adaptada. Porém, sugere-se fortemente que não haja uma terceirização irrestrita do trabalho e, tampouco, a transferência de responsabilidade, sob pena de que, pelo visgo da *expertise* ou da praticidade, haja uma desmobilização ou o não reconhecimento do saber-fazer do próprio coletivo de trabalho sobre suas demandas, necessidades e proposição de soluções. As consultorias e os *experts*, ao final do trabalho, sempre se vão e os trabalhadores continuarão lá... Há de se pensar, refletir e avaliar o que se deseja para o IFMG e o próprio ‘desejo’ institucional do IFMG sobre o tema.

É importante não perder de vista que a própria aplicação do método é, em si mesma, uma prática de Qualidade de Vida no Trabalho. Por que esta prática pode ser considerada uma prática de QVT? Ela é uma ação em QVT na medida em que a aplicação do método significa um convite dos dirigentes e gestores para uma participação efetiva dos trabalhadores no processo de consulta sobre QVT na organização. A aplicação desta abordagem metodológica significa, ainda, a formalização de um “espaço de fala”. Ela simboliza um convite ao diálogo que visa à construção coletiva da QVT na organização como a melhor ferramenta e o melhor caminho no enfrentamento dos indicadores negativos existentes que estão na origem do mal-estar no trabalho (Ferreira, 2012, p. 200-201).

Para a construção dos produtos 01, 02 e 03 apresenta-se na sequência a sugestão de uma estrutura de profissionais, bem como lógicas para o seu funcionamento. Já para o produto 04, a equipe dedicada a ele dependerá do diagnóstico e da nova Política de QVT a ser concebida. Nesse sentido, indica-se, para conduzir os produtos citados, a seguinte estrutura de profissionais e processos de trabalho, conforme sistematizado pela figura a seguir:

Estrutura de profissionais e de processo de trabalho para a realização do diagnóstico e revisão da Política de QVT do IFMG



GP: Grupo de Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

O primeiro ponto relevante a ser demarcado é que, diferentemente de organogramas clássicos, optou-se por uma lógica horizontal de trabalho, organizada por fluxos e processos. Posto isso, a estrutura delineada diz da mobilização de trabalhadores do IFMG a partir de responsabilidades e processos que irão conduzir, sem necessariamente demarcar hierarquia ou subordinação entre os agentes. A base de sua configuração são as atribuições indicadas para cada grupo de trabalho, considerando-as como projetos e coordenadas por meio do compromisso da corresponsabilidade dos atores. Assim, são apresentadas as seguintes configurações:

- **Conselho Superior do IFMG**

Considera-se o Conselho Superior do IFMG a instância apropriada para validação do plano de trabalho, em sua versão final, bem como de todas as etapas do trabalho e dos produtos. Conforme

consta no *site* do IFMG, dentro do que se pretende com este endereçamento de competência, cabe ao Conselho Superior:

O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, é o órgão máximo do IFMG, e tem as seguintes competências:

- I. aprovar as diretrizes para atuação do IFMG e zelar pela execução de sua política educacional;
- (...)
- III. aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar a proposta orçamentária anual;
- (...)
- XI. deliberar sobre questões submetidas a sua apreciação. (IFMG, 2023)

O Conselho Superior congrega representantes dos trabalhadores (gestores, professores e TAE's), agentes sindicais e demais atores da sociedade civil que, por sua configuração diversa, garante a representatividade de interesses das diversas classes e de todos os *campus* e unidades do IFMG. Desse modo, nesta proposta, situado como instância deliberativa sobre o projeto, a participação ativa do Conselho Superior assegura que o trabalho será conduzido à luz de um colegiado, legítimo representante da comunidade do IFMG.

Dessa forma, rompe-se com a possível perspectiva de que esse trabalho possa ser enxergado como uma plataforma de uma dada gestão, ou como um projeto pontual de uma dada época, sendo essas as condições que auxiliam na construção dos valores institucionais capazes de promover uma cultura organizacional promotora de saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho. Dessa forma, o Conselho Superior apresenta-se como instância constituída e legítima, à luz dos pressupostos teóricos e metodológicos adotados por este guia, a debater e a deliberar sobre:

- I. Discutir e aprovar o plano de trabalho para elaboração do diagnóstico em saúde mental e QVT no IFMG;
- II. Chancelar, enquanto instância última, o andamento dos trabalhos, os relatórios parciais e final do trabalho proposto de diagnóstico bem como monitorar os processos de comunicação e divulgação de seus resultados;
- III. Indicar a necessidade de ajustes e melhorias no processo de trabalho, no cronograma proposto e nos demais andamentos para a conclusão dos trabalhos propostos;
- IV. Acompanhar o processo de renovação da Política de QVT do IFMG, monitorando o processo democrático de sua construção;

- V. Chancelar, enquanto instância última, a nova versão da Política de QVT do IFMG a partir das premissas da representatividade da instituição e de sua coerência interna quanto aos objetivos, diretrizes e valores;
- VI. Aprovar as bases do Programa de QVT do IFMG;
- VII. Aprovar a estrutura de pessoal, os meios e os recursos necessários para a manutenção, avaliação e monitoramento do Programa de QVT do IFMG.

- **Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT**

Se o Conselho Superior nesta proposta é a instância de chancela e de monitoramento do trabalho, há de se pensar e propor um grupo operativo dedicado a organizar o trabalho, direcioná-lo no dia a dia, considerando a estrutura *multicampi* do IFMG e o volume de trabalhadores que estarão envolvidos na execução dos trabalhos e nos grupos de pesquisa.

Conforme consta no *site* do IFMG, há um setor específico e dedicado às temáticas Qualidade de Vida, Segurança do Trabalho e Capacitação - QVSEC. O setor, vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, conta com uma coordenação própria e cinco profissionais, tendo como missão:

O Setor de Qualidade de Vida no Trabalho do IFMG, vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), tem o objetivo de propor, planejar e desenvolver projetos e ações integradas e contínuas - em colaboração entre os *campi*/Reitoria - que contribuam para a qualidade de vida dos servidores. O intuito é a promoção de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor para todos, conciliando o bem-estar dos servidores e demais trabalhadores, desempenho funcional e missão institucional. Além disso, estimular a corresponsabilidade do servidor e do gestor pelo seu desenvolvimento, buscando o aprimoramento das suas competências profissionais e o seu crescimento pessoal, em complemento às ações promovidas pela Instituição. Para alcançar este objetivo iremos incentivar, por meio de ações educativas, uma reflexão sobre a qualidade de vida no sentido geral e no ambiente do trabalho; estimular a adoção de estilo de vida saudável; promover ações que contribuam com a prevenção de doenças e promoção da saúde, bem como a valorização dos servidores com ações que promovam o aumento da autoestima e a integração; e trabalhar as relações interpessoais no ambiente institucional (IFMG, [202-]).

Acredita-se ser legítima a indicação dessa equipe para compor o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT. Além dela, sugere-se o suporte de mais três técnicos-administrativos de outros setores (psicólogos e assistentes sociais) e três docentes. Tais suportes se justificam pelas ações que esse grupo deverá desenvolver, o que, certamente, irá requerer *expertises* condizentes com o saber-fazer típicos do professor, do psicólogo e do assistente social. Além disso, considerando o volume e a robustez do trabalho, avalia-se pertinente a ampliação do quadro de profissionais que farão a gestão desse projeto. Como os trabalhadores irão acumular tais atribuições com aquelas

ordinárias de seus cargos, sugere-se que, pelo menos, seja garantida a dedicação de 40% da carga horária semanal para o desenvolvimento das ações prevista no projeto, além da disponibilização das condições logísticas e dos recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos. A seguir, apresenta-se a sugestão de composição e organização do grupo:

- Direção: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
- Coordenação: Chefia do Setor de Qualidade de Vida, Segurança do Trabalho e capacitação-QVSEC
- Equipe: Trabalhadores do Setor QVSEC (cinco trabalhadores, conforme consta no site do IFMG) com o suporte de mais três Técnicos-Administrativos de outros setores / unidades (Psicólogos e Assistentes Sociais) e três Docentes.

Enquanto atribuições deste grupo de trabalho, sugere-se:

- I) Elaborar o Plano de Pesquisa e Diagnóstico de Saúde Mental e QVT do IFMG, estabelecendo suas bases conceituais, técnicas, metodológicas, recursos e cronograma de execução, submetendo-o ao Conselho Superior;
- II) Estabelecer as parcerias necessárias com a Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica e com a Consultoria Operacional de Pesquisa;
- III) Estabelecer as bases operacionais, fluxos, processos de trabalho e cronogramas de trabalho, contando com o apoio da Consultoria Operacional de Pesquisa;
- IV) Estabelecer e conduzir, com o apoio dos GP, as etapas de comunicação e sensibilização dos trabalhadores em todas as unidades, por meio de seminários, reuniões e ações de comunicação institucional que visam apresentar o panorama do trabalho a ser executado, sua metodologia e produtos esperados;
- V) Criar e gerir um 'painel' de informações e comunicações sobre as temáticas de saúde mental e QVT bem como sobre o andamento dos trabalhos;
- VI) Estabelecer as diretrizes de composição dos GP e validá-las junto ao Conselho Superior;
- VII) Captar os Grupos de Pesquisas (GP) que irão atuar nas unidades;
- VIII) Capacitar os GP quanto à metodologia a ser empregada, contando com o apoio da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica;

- IX) Garantir aos GP os recursos necessários para que possam executar suas atividades e, em especial, agir como mediador e facilitador junto aos gestores e setores responsáveis;
- X) Reunir-se periodicamente com os GP;
- XI) Acompanhar o trabalho de Supervisão Teórico-Metodológica a ser desenvolvido com os GP;
- XII) Conduzir a aplicação de escalas e inventários de diagnósticos por meio informatizado, mobilizando os trabalhadores para a colaboração;
- XIII) Consolidar os dados e os relatórios advindos dos trabalhos de campo desenvolvidos pelos GP, contando com o suporte da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica e da Consultoria Operacional de Pesquisa, disponibilizando-os ao Conselho Superior e aos GP;
- XIV) Elaborar os relatórios parciais e final da Pesquisa, desdobrando-os em um diagnóstico situacional sobre a saúde mental e QVT no IFMG, contando com o suporte da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica e da Consultoria Operacional de Pesquisa;
- XV) Acompanhar o processo de validação dos resultados obtidos com os participantes da pesquisa, por meio dos GP;
- XVI) Divulgar o relatório final da pesquisa;
- XVII) Conduzir o processo de validação do texto preliminar da Política de QVT, por meio de consulta pública, a ser encaminhado ao Conselho Superior, contando com o suporte da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica e da Consultoria Operacional de Pesquisa;
- XVIII) Divulgar a nova Política de QVT e esclarecer suas bases, valores, diretrizes e objetivos para toda a comunidade do IFMG, utilizando-se dos canais oficiais, e de seminários e reuniões, dentre outras ferramentas de comunicação;
- XIX) Elaborar a minuta do Programa de QVT do IFMG, contando com o suporte da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica e da Consultoria Operacional de Pesquisa;
- XX) Submeter a minuta do Programa de QVT do IFMG à consulta pública;
- XXI) Elaborar e encaminhar a proposta do Programa de QVT do IFMG ao Conselho Superior.

- **Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica**

Os temas objetos deste guia, saúde mental e QVT, são, essencialmente sensíveis. Na pesquisa e no diagnóstico serão abordados as vivências, as experiências, as memórias e os afetos dos trabalhadores em relação ao ato de trabalhar, evidenciando possíveis estados de prazer e sofrimento; logo, possuem potencial para disparar incômodos, conflitos e experiências subjetivas, que podem gerar estados emocionais complexos e negativos.

Pela natureza das discussões e dos dados que serão coletados, compreende-se que se faz necessária uma supervisão para a equipe que irá desempenhar os trabalhos, considerando os aspectos teóricos e metodológicos, mas, especialmente, as dimensões éticas e o compromisso que deve ser assumido com as informações e as experiências vulneráveis, e, especialmente, com os trabalhadores. Assim, compreende-se que apenas a boa-vontade, a disponibilidade e a dedicação daqueles que irão conduzir os trabalhos não são suficientes, sob pena de produzirem intervenções promotoras de mal-estar, adoecimento e mistificadoras das temáticas, prestando assim um desserviço aos trabalhadores e ao próprio IFMG. Além disso, os temas e discussões poderão suscitar, nos profissionais responsáveis pelo trabalho, dúvidas e uma série de sentimentos que precisam ser tratados por meio de orientação e supervisão técnica do trabalho, sob pena de comprometer os objetivos propostos.

Mendes e Araújo (2012), defendem a supervisão do grupo de pesquisadores e apontam para as bases que devem guiá-la, indicando que:

A interpretação do pesquisador sofre influência pelos fatores culturais e também está ligada às suas experiências passadas. Assim, torna-se fundamental a supervisão, pois o pesquisador pode ser influenciado pelas vivências, e assim deixar de compreender na totalidade os sentimentos e as experiências relatadas. Essa supervisão é defendida por Molinier (2003). Segundo a autora, existem técnicas para qualificar o pesquisador-clínico e fazer a própria subjetividade trabalhar visando à compreensão da subjetividade dos outros. Consideramos que a supervisão pode contribuir com esta qualificação, além evidentemente de outros recursos. O uso destes recursos justifica-se na prerrogativa que mobilizar sua própria subjetividade é um modo de acesso à subjetividade do outro. Segundo a autora, este trabalho de acesso à subjetividade pela fala não se improvisa, é preciso se preparar tecnicamente e afetivamente. (...) Por fim a autora comenta que os profissionais que precisam construir defesas viris para mediar uma situação de trabalho (...) (Mendes e Araújo, 2012, p.54).

Pelo exposto, tal suporte, por excelência, para que possa cumprir seus objetivos deve ser externo ao IFMG, conduzido por profissionais com *expertise* na temática e independência para orientação do trabalho. Nesse sentido, enquanto possível parceiro, faz-se a indicação do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho (LPCT). Com a coordenação do professor doutor Emílio Peres Facas (ID Lattes: 677240696349106), do Instituto de Psicologia da

Universidade de Brasília (UnB), o LPCT é vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, especificamente à linha de pesquisa ‘Comportamento, Trabalho e Organizações’, que se dedica ao estudo e pesquisa das seguintes temáticas: cultura, aprendizagem, treinamento e educação corporativa, competências, comportamento individual e grupal nas organizações, valores, mudança nas organizações, saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, psicopatologia, psicodinâmica e clínica do trabalho e ergonomia da atividade. Também a professora doutora Ana Magnólia Mendes e o professor Mário César Ferreira, ambos os nomes de grande expressão nacional, respectivamente, sobre PDT e EAA_QVT, autores-base para as indicações metodológicas deste guia, e que se configuram como professores e pesquisadores titulares do LPCT, coordenando núcleos de pesquisas específicos em suas abordagens, com histórico de desenvolvimento de trabalhos conjuntos e interdisciplinares.

O LPCT se propõe a realizar atividades a exemplo da coleta e da análise de dados resultantes de escalas, entrevistas individuais, entrevistas coletivas, grupo focal e de sessões coletivas em clínica do trabalho, conduzir orientações de teses, dissertações e monografias, realizar grupos de estudo, coordenar cursos de especialização e ofertar supervisão em clínica do trabalho.

Sugere-se que seja feito contato com a coordenação do LPCT para apresentação da proposta de trabalho do estudo da viabilidade da propensa parceira. Caso não seja possível, considerando a *expertise* do LPCT, indica-se que seja solicitado apoio para a criação de alternativas e ou de indicação de outros encaminhamentos para a busca de supervisão teórico-metodológica do trabalho, especialmente junto a outros grupos de trabalho e de pesquisa públicos. Na sequência, seguem os contatos:

- Site: <https://psto.unb.br/>
- Telefones: (61) 3107-6918 e (61) 3107-6828

Enquanto contribuições para o trabalho, por parte da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica, sugere-se:

- I. Promover a capacitação teórica e metodológica para os GP e para o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT;
- II. Realizar a supervisão Teórico-Metodológica dos GP e do Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT;
- III. Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT na análise dos dados e na constituição de relatórios parciais e final, em especial, no que se refere aos dados e informações qualitativas;

- IV. Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT e o Conselho Superior quanto a elaboração do plano de trabalho, da Política de QVT e das bases do Programa de QVT, a partir dos referenciais teóricos e metodológicos indicados;

- **Consultoria Operacional de Pesquisa**

Dentro da proposta delineada, a Consultoria Operacional de Pesquisa atuará como uma instância consultiva que prestará suporte e assessoria ao Conselho Superior e ao Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT quanto ao planejamento, execução, condução e monitoramento do projeto. Além disso, contribuirá com ferramentas e metodologias de análise dos dados, especialmente àqueles de natureza quantitativa, e na sistematização dos relatórios parcial e final. Além disso, poderá assessorar no processo de construção da Política de QVT e das bases do Programa de QVT do IFMG.

Para este fim, sugere-se uma parceria com a Consultoria Executiva em Qualidade de Vida no Trabalho (Cex QVT), vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Conforme informações disponibilizadas no *site* do órgão, a referida consultoria tem como objetivo apoiar os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal na elaboração e aplicação de Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, assim como prestar apoio gerencial no desenho de iniciativas que visem melhorá-las. Destaca-se que, conforme divulgado no *site*, não há custos financeiros ou orçamentários para a organização demandante. Conforme informado na página da consultoria, já foram atendidas as instituições públicas: Ministério das Relações Exteriores – MRE, Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome – MDS, Fundação Nacional dos Povos Indígenas – FUNAI, Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, Advocacia Geral da União – AGU, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Polícia Rodoviária Federal – PRF e Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM.

De acordo com a carta de serviços divulgada, a Consultoria Executiva em Qualidade de Vida no Trabalho (Cex QVT) coleta, mensura, analisa, sistematiza e apresenta informações baseadas em evidências. Ainda, auxilia na elaboração de políticas, programas e ações visando à melhoria da qualidade de vida no trabalho no âmbito da Administração Pública Federal, de forma a mitigar os problemas identificados relacionados à QVT, em um primeiro momento, e a manter níveis adequados de QVT, no médio e longo prazos. Enquanto produtos, se compromete com a entrega de: banco de dados sobre QVT da instituição, relatório sobre a situação diagnóstica da QVT, painel gerencial customizado e apoio para elaboração de política, programas e ações de QVT. A seguir, segue o *site* que redireciona para um link de solicitação para a consultoria:

- *Site:* <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/consultoria-executiva/saiba-como-solicitar-servicos-para-a-consultoria-executiva-da-seges-mgi>
- *E-mail:* seges.consultoria@gestao.gov.br

Enquanto contribuições para o trabalho, sugerem-se as seguintes atuações da Consultoria Operacional de Pesquisa:

- I) Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT no processo de elaboração do Plano de Pesquisa e Diagnóstico de Saúde Mental e QVT do IFMG;
- II) Auxiliar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT no estabelecimento das bases operacionais, fluxos, processos de trabalho e cronogramas de trabalho;
- III) Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT na condução das etapas de comunicação e sensibilização dos trabalhadores em todas as unidades, por meio de seminários, reuniões e ações de comunicação institucional que visam apresentar o panorama do trabalho a ser executado, sua metodologia e produtos esperados;
- IV) Apoiar e instrumentalizar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT na criação e gestão de um ‘painel’ de informações e comunicações sobre as temáticas de saúde mental e QVT, bem como sobre o andamento dos trabalhos;
- V) Auxiliar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT na consolidação de dados referentes à aplicação de escalas e inventários de diagnósticos, em especial, no tratamento estatístico das informações;
- VI) Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT na análise dos dados e na constituição de relatórios parciais e final, em especial no que se refere aos dados e informações quantitativas;
- VII) Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT no processo de coleta de sugestões para a construção da nova Política de QVT por meio de consulta pública;
- VIII) Auxiliar no processo de validação do texto preliminar da Política de QVT, por meio de consulta pública;
- IX) Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT no processo de elaboração da minuta do Programa de QVT do IFMG;
- X) Auxiliar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT a elaborar as bases do futuro Programa de QVT do IFMG;
- XI) Propor um painel gerencial customizado sobre saúde mental e QVT no IFMG.

- **Grupo de Pesquisa (GP)**

Para realizar a pesquisa de campo, em especial a coleta dos dados qualitativos e as mediações dos grupos de trabalhadores que participarão da pesquisa, faz-se necessário pensar em um grupo dedicado a essa tarefa que, na proposta, é nomeado de Grupo de Pesquisa (GP). Ferreira (2012), ao discorrer sobre a equipe de pesquisa, indica que

De preferência multiprofissional, que coordenará os trabalhos de aplicação da abordagem metodológica, explicitando papéis e responsabilidades. Alguns critérios podem ajudar na escolha e composição da equipe: (a) formação acadêmica nas ciências do trabalho e da saúde; (b) pertencentes às áreas “fim” e “meio” na estrutura organizacional; (c) conhecimento da organização e de sua cultura; (d) detentores de prestígio, liderança e respeito pelos pares; e (e) quantitativo entre 3 e 5 membros para tornar mais operacional o funcionamento da equipe e o alcance de seus objetivos (Ferreira, 2012, p. 204).

Ao olhar para a quadro de trabalhadores do IFMG, identificou-se que, em princípio, os psicólogos, os assistentes sociais e os pedagogos atendem ao indicado por Ferreira (2012). Considera-se que esses profissionais, por suas formações, possuem condições teóricas e técnicas para o manejo básico para o trabalho com grupos, condição elementar para a tarefa proposta e a transversalidade de formação, considerando o campo das ciências humanas.

Assim, acredita-se que os psicólogos poderão contribuir com a leitura dos fenômenos psicológicos advindos das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, nos níveis individual e coletivo. Os assistentes sociais poderão colaborar com a análise dos processos sociotécnicos do trabalho e a sua organização, via atravessamentos e lógicas de poder na instituição. Já os pedagogos, possuem *expertise* para o planejamento e o suporte na execução das sessões grupais bem como condições de contribuir com a análise da mobilização dos integrantes dos grupos frente às tarefas a serem propostas. Tais profissionais precisarão ser capacitados para a atividade, contando com o apoio da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica. O grupo, de acordo com os dados coletados no *site* do IFMG, atinge o total de 60 profissionais o que, pelo desenho a ser apresentado, atende ao quantitativo necessário para a realização dos trabalhos.

Sobre as premissas para compor o Grupo de Pesquisa, são necessárias as seguintes considerações e sugestões:

1ª) Que não sejam impostas aos trabalhadores tais atribuições. Faz-se necessário contar com o envolvimento e a sensibilização da importância da contribuição desses trabalhadores, devendo ser propostas pelo Grupo Gestor e validadas pelo Conselho Superior as condições e os termos para garantir a colaboração de tais profissionais no projeto. Os termos devem ser pensados à luz do regramento institucional do IFMG e a partir daquilo que pode ser construído enquanto

possibilidades, em um formato inventivo, considerando o ineditismo do trabalho. Neste ponto, faz-se importante ouvir tais trabalhadores.

2ª) Considerando que o IFMG possui 18 unidades / *campus* mais a unidade administrativa (Reitoria), sugere-se a composição de 19 Grupos de Pesquisa, com no mínimo dois e no máximo três profissionais de formação diferentes.

3ª) Sobre a composição dos grupos de pesquisa, sugere-se que os profissionais atuem nas unidades diferentes daquelas que estão lotados. Tal indicação se sustenta para que possa garantir um olhar mais imparcial dos pesquisadores, considerando que cada unidade possui uma realidade própria, que precisa ser indagada e analisada. Além disso, poderá proporcionar análises comparativas, a partir da experiência prévia dos profissionais, que terão condições de estabelecer aproximações e distanciamentos dos fenômenos analisados com aqueles que são típicas de suas unidades de origem, constatações importantes para que se possa traçar o perfil verticalizado de cada unidade, e horizontalizado da instituição, mapeando assim os instituídos no IFMG.

4ª) Como os pesquisadores irão acumular as atribuições do GP com aquelas ordinárias de seus cargos, sugere-se que, pelo menos, seja garantida a dedicação de 40% da carga horária semanal para o desenvolvimento das ações previstas no projeto, além da disponibilização das condições logísticas e dos recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos.

Enquanto contribuições para o trabalho, sugere-se aos GP:

- I) Participar de ações formativas para o desenvolvimento dos trabalhos e da pesquisa a ser realizada;
- II) Participar de ações periódicas de supervisão junto à Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica;
- III) Auxiliar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT, com o apoio da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica, na construção metodológica do trabalho e nas ferramentas que serão adotadas para o desenvolvimento do projeto;
- IV) Auxiliar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT nas ações de comunicação e sensibilização dos trabalhadores em todas as unidades, por meio de seminários, reuniões e ações de comunicação institucional que visam apresentar o panorama do trabalho a ser executado, sua metodologia e os produtos esperados;
- V) Conduzir os GP, conforme plano de pesquisa;
- VI) Aplicar instrumentos, questionários e outras ferramentas de pesquisa nos grupos de trabalhadores participantes da pesquisa;

- VII) Produzir relatórios de cada encontro conduzido com os grupos, de acordo com metodologia definida;
- VIII) Assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT na elaboração dos relatórios parcial e final;
- IX) Validar os relatórios de pesquisa com cada grupo pesquisado.

2.3) Etapas do trabalho

Cruz e Costa (2013), a partir dos preceitos metodológicos elaborados por Dejours, indicam que o planejamento da pesquisa e da intervenção em Psicodinâmica do Trabalho, apontando para o método da Clínica do Trabalho, pode ser pensado e norteado em três etapas básicas, sendo: pré-pesquisa, pesquisa e validação e refutação dos resultados, conforme sistematizado no quadro a seguir:

Etapas do método da Clínica do Trabalho

Etapa	Principais objetivos
Pré-pesquisa	Depuração da demanda. Levantamento de dados qualitativos e quantitativos. Sistematização de um planejamento de pesquisa e contratualização para a sua realização.
Pesquisa	Criação de espaços coletivos/grupos de discussão com os trabalhadores. Compreensão das vivências e dos fenômenos prazer e sofrimento no trabalho, seus aspectos intersubjetivos. Compreensão e análise dos elementos da organização do trabalho e seus impactos na saúde mental dos trabalhadores.
Validação e refutação dos resultados	Validação dos resultados, por meio de relatórios, junto ao grupo pesquisado, sinalizando se este se sente contemplado e representado.

Elaborado pelo autor a partir de Cruz e Costa (2013).

Ferreira (2012) desenvolveu um planejamento metodológico para o diagnóstico e intervenção em QVT, que se desenrola em três etapas, subdividas em cinco passos, sendo:

Etapas do modelo de diagnóstico e intervenção em QVT, segundo Ferreira (2012)

Etapa	Passos	Principais objetivos
Diagnóstico de QVT	Passo 01: Condições preliminares	Pactuação do contrato de trabalho e capacitação da equipe para executar a pesquisa
	Passo 02: Análise macro ergonômica	Análise das representações descritivas do contexto de trabalho
	Passo 03: Análise micro ergonômica	Representações Descritivas do Custo Humano do Trabalho e das bases operativas das situações de trabalho
Formulação da Política de QVT	Passo 04: Política de QVT	Institucionalização da Política de QVT, indicando os valores, diretrizes, objetivos e recursos
Formulação do Programa de QVT	Passo 05: Programa de QVT	A partir da Política de QVT, é estabelecido um plano de ação com as metas pactuadas para a implantação do Programa de QVT

Ferreira, 2012, p. 202 (adaptado).

Os dois métodos analisados apresentam convergências significativas em relação aos objetivos e às abordagens adotadas. Com base nesses referenciais teóricos, propõe-se uma solução metodológica híbrida para o IFMG, fundamentada no contexto construído e apresentado ao longo deste trabalho. A formulação da proposta considera a compreensão prévia da instituição, bem como os dados empíricos obtidos na pesquisa, resultando em um modelo que, embora ancorado nos referenciais supracitados, é delineado por especificidades e práticas próprias, de modo a configurar uma sugestão personalizada, cuja sistematização será exposta na sequência.

2.3.1) Diagnóstico situacional preliminar

Baseado em Cruz e Costa (2013) e Ferreira (2012) apresenta-se a 1ª etapa do trabalho, que será nomeada de ‘Diagnóstico situacional preliminar’. Esta etapa guarda algumas aproximações com os momentos da ‘pré-pesquisa’ e do ‘Diagnóstico de QVT’, de acordo com evidências apresentadas anteriormente. Para esse passo, sugere-se o levantamento e a análise crítica da demanda, para posterior constituição do planejamento da pesquisa.

A demanda é um ponto chave para a compreensão e para a direção do trabalho que, nesta sugestão, entende-se que será compreendida, em sua totalidade, ao final de todas as etapas. Antes, cumpre refletir criticamente o que venha a ser demanda neste contexto:

Há um conceito básico (...), na Análise Institucional e em outras escolas do Institucionalismo, que se chama demanda. É possível afirmar que as comunidades ou coletividades têm necessidades básicas indiscutíveis e universais. Essas necessidades são colocadas diariamente através de demandas espontâneas, através da exigência de produtos e de serviços correspondentes. Essa ideia é uma das tantas que vai ser questionada pelo Institucionalismo, porque ele vai tentar mostrar que em todas as épocas da história, mas particularmente na nossa, não existem necessidades básicas "naturais"; não existem demandas "espontâneas", pois em todas e em cada uma dessas organizações que acabamos de descrever, a noção das necessidades é produzida, assim como a demanda é modulada; isto é, aquilo que os povos pensam que todos os membros de uma população e todos os povos do mundo precisam como "mínimo" não existe. Esse "mínimo" é gerado em cada sociedade e é diferente para cada segmento da mesma (Baremlitt, 1996, p. 15).

Conforme sinalizado por Baremlitt (1996), a análise da demanda, antes de ser um requisito teórico-metodológico é, fundamentalmente, um compromisso ético-político para com os coletivos. Mistificada, de maneira geral pode ser mobilizada pelas forças dominantes para interesses escusos e que em nada pode apontar, como finalidade, para benefícios humanos, na amplitude do termo, para os coletivos. Assim, o referido autor alerta

Mas ainda dentro do condicionamento histórico, as comunidades que têm alguma noção vivencial acerca de suas necessidades a perdem, de modo que já não sabem mais do que precisam e não demandam o que "realmente" aspiram, mas acham que necessitam daquilo

que os experts dizem que elas necessitam e acham que pedem o que querem e como querem, mas, na verdade, precisam, querem e pedem o que lhes inculcam que devem necessitar, desejar e solicitar. É, então, muito evidente que nossos coletivos estão, atualmente, nas mãos de um enorme exército de experts que acumulam o saber que lhes permite fazer com o que as pessoas achem que precisam e solicitem aquilo que os experts dizem que precisam e que os grupos e as classes dominantes lhes concedem. Então, os coletivos têm perdido, têm alienado o saber acerca de sua própria vida, a noção de suas reais necessidades, de seus desejos, de suas demandas, de suas limitações e das causas que determinam essas necessidades e essas limitações. Eles têm perdido um certo grau de compreensão e o controle sobre que tipos de recursos e formas de organização devem dispor para colocar e resolver seus problemas. Mal podem organizar-se para resolver seus problemas se não conseguem saber, com precisão, quais são seus verdadeiros problemas e o que se requer para resolvê-los (Baremlitt, 1996, p. 16).

Nesse sentido, Mendes e Araújo (2012) fazem uma análise crítica e contextualizada sobre a compreensão e o manejo da demanda, a partir dos referenciais da Psicodinâmica do Trabalho. Para as referidas autoras,

A demanda é dirigida a pesquisadores, que se orientam pelo método científico. Deve ficar clara a independência do pesquisador, uma vez que podem ocorrer resultados que suscitem contradições com relação à gestão da organização do trabalho. É preciso deixar claro que a pesquisa não é assistencial. O trabalho consiste em instrumentalizar os trabalhadores a serem protagonistas no seu ambiente profissional (Mendes e Araújo, 2012, p.43).

Neste momento, a demanda será tratada como provisória e disparadora do planejamento a ser elaborado. Desse modo, sugere-se que a demanda seja questionada o tempo todo, não no sentido de ser desmerecida, mas na direção da compreensão dos seus elementos explícitos e implícitos. Quem solicita? Por que solicita? Com quais objetivos? Esta encomenda, diz de um, de um grupo, ou da organização? Como os trabalhadores se reconhecem ou não neste pedido? Quais são as bases (legais, práticas, indicadores, percepções....) que sustentam esse pedido? Quais são os desejos e fantasias daqueles que fazem as encomendas? Percebe-se implicação individual-coletiva-organizacional com o tema? Estamos diante de uma queixa ou de uma demanda? Caso seja de uma queixa, há ressonância coletiva para que se transforme em uma demanda? Segmentando a demanda por meio das perspectivas dos gestores e trabalhadores, há convergências ou divergências? Outras questões podem e devem ser feitas sob demanda, e dependerá do encontro real dos pesquisadores com os solicitantes, em nível de *insight* sobre o tema.

Pelo desenho proposto, a atribuição de sistematizar a demanda preliminar será do Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT. Sugere-se que tais questionamentos sejam feitos de duas maneiras: por meio de entrevistas com os dirigentes do IFMG, Reitoria e unidades, e pela realização de um grupo focal experimental com trabalhadores. Nas entrevistas com os gestores, sugere-se uma abordagem estruturada para posterior categorização e análise. Trata-se de um importante

levantamento, pois, para além da percepção individualizada, poderá ser mapeada a disponibilidade gerencial para a implementação de ações aderentes à temática. Para os dirigentes do IFMG, existe demanda sobre os temas avaliados? Caso sim, quais as direções e sentidos atribuídos?

Para o grupo focal, sugere-se a participação de, pelo menos, um representante de cada unidade e, assim, deverá ser dividido em dois grupos, com média de 10 participantes em cada, com paridade entre as categorias profissionais da instituição. Após a realização das entrevistas e do grupo focal, o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT terá condições de analisar as produções e propor uma análise provisória, a ser desdobrada nos próximos passos.

Em um segundo momento de construção da demanda provisória, sugere-se que o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT faça uma aproximação com o campo institucional, vivo de significados subjetivos e organizacionais, implícitos e explícitos. Os pesquisadores, nesse momento, vão ao encontro à prescrição do trabalho, ou seja, como o trabalho e suas condições são idealizadas, planejadas, normatizadas e monitoradas pela organização? Nesse momento, deve-se recorrer a uma série de informações institucionais transversais, pois certamente tais lógicas e práticas estarão construídas e espalhadas em um emaranhado de portarias, normativas, resoluções, documentos institucionais, publicitação de dados e resultados; enfim, aponta-se então para a necessidade de uma pesquisa documental.

Além disso, dados e informações sobre a gestão de pessoas no IFMG devem ser analisados. O mapeamento e a análise dos indicadores referentes à saúde dos trabalhadores (afastamentos, licenças por motivo de saúde, acidentes de trabalho), organizados por período, categoria profissional e unidade laboral (no caso do IFMG, utilizam-se os *campus*) são fundamentais para a construção de um perfil socioepidemiológico. Faz-se importante também conhecer os dados referentes às faltas ao trabalho (justificadas ou não), rotatividade, pedidos de remoção e transferência, dentre outros, que podem, a princípio, ser disparadores analíticos relevantes. Acredita-se ser necessário mapear os possíveis conflitos trabalhistas judicializados. Caso existam, faz-se necessário compreender, para além do volume, da estratificação por categoria e unidades, o teor e mote das ações.

As informações e dados referentes à temas transversais ao objeto devem ser pensados e pesquisados. Como, por exemplo, os fenômenos de assédio se manifestam nesta organização? Existem queixas, denúncias e ou outras manifestações internas ou externas (advindas de órgãos de classe, sindicatos, Ministério Público...)? No mesmo passo, as demais categorias, sensíveis e atravessadas por relações assimétricas de poder (gênero, racismo, diversidade, inclusão...), devem ser pautadas por meio da Pesquisa Documental e de entrevistas com aqueles profissionais que, de forma direta ou indireta, possuem acesso e condições de contribuir com tal mapeamento, além de

serem buscadas e compreendidas também com os órgãos de representação de classe dos trabalhadores e sindicatos.

Indica-se também analisar o caminho que a instituição percorreu até o momento em relação à temática saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. Retomar, em especial, suas demarcações no PDI e o processo de constituição da Política de QVT se apresenta como fundamental. Importante nesta etapa, em especial, junto aos setores que estão diretamente vinculados ao tema, compreender os motivadores, valores e concepções que foram mobilizados para que tais elementos fossem constituídos. Caso existam pesquisas prévias, elas devem ser retomadas e situadas. Compreender o contexto de suas aplicações, bem como os seus desdobramentos, são condições fundamentais para o entendimento das lógicas institucionais sobre o tema.

Após os passos indicados, acredita-se que o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT terá condições de elaborar uma análise crítica e contextualizada sobre a demanda e, especialmente, apresentar o seu encargo, mesmo que ainda como parcial, nesse momento. Além disso, conforme indicado por Mendes e Araújo (2012), após a contextualização necessária se faz imperativo estabelecer o contrato de trabalho. Ao atingir tal compreensão, o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT terá condições de dimensionar um plano de trabalho que seja capaz de fazer frente à demanda concebida, depurada até então.

Neste passo, é fundamental a pactuação e autorização para atuar. As condições de trabalho (responsabilidades, grupo de pesquisadores, grupo de trabalhadores envolvidos, recursos, instrumentos prévios, cronogramas, orçamentos, logística...) devem ser acordados e indicados no planejamento, a ser chancelado pelo Conselho Superior, que será a linha guia da pesquisa. A partir de então, tem-se o primeiro relatório parcial, construído a partir dos dados coletados por meio das entrevistas, grupo focal e da análise documental indicada, base e justificativa para o plano de pesquisa. Destaca-se ainda que tanto o planejamento, quanto o relatório inicial, deverão ser publicizados pelo Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT.

2.3.2) Planejamento operacional da pesquisa

Após a compreensão da demanda, mesmo que na dimensão parcial de sua configuração, tem-se um primeiro produto do trabalho, um relatório analítico dos dados qualitativos e quantitativos levantados por meio das entrevistas, grupos focais e pela Pesquisa Documental. Esse relatório, em síntese, apresenta a demanda parcial e servirá de base para o planejamento das ações, em uma segunda etapa da pesquisa. Se a primeira etapa foi idealizada para a contextualização do tema, de sua pertinência e de suas representações institucionais, a segunda, a ser explicitada nos

próximos tópicos, foi delineada para focar na identificação e na percepção dos trabalhadores sobre os temas saúde mental e QVT. Assim, tem-se a dimensão do trabalho que deverá ser executado, os profissionais que serão envolvidos e os recursos que deverão ser mobilizados.

Neste passo, recomenda-se que as parcerias com a Consultoria Operacional de Pesquisa e com a Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica já estejam estabelecidas para que possam prestar suporte no desenho do planejamento, em suas dimensões operacionais, táticas e teórico-metodológicas. Sobre a necessidade do planejamento do trabalho, Ferreira (2012) indica que

Esse plano de ação e cronograma deve ser uma ferramenta metodológica facilitadora das atividades de gestão do projeto. O uso do método 5W1H ajuda no planejamento das atividades da equipe, pois permite uma descrição detalhada das ações necessárias para o alcance de objetivos pré-determinados (Ferreira, 2012, p. 204).

Sugere-se que o planejamento contemple cinco eixos básicos, podendo ser desdobrados em outros, a partir dos resultados da 1ª etapa, da percepção do Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT, das indicações das consultorias especializadas e do próprio Conselho Superior do IFMG. Os eixos são norteadores das ações e não necessariamente uma série de passos sequenciais.

Nesse sentido, se fará necessária a execução de ações de diferentes eixos, de forma concomitante ou de forma paralela. Os mesmos eixos, como poderá ser constatado, serão indicados enquanto bases para o Programa de QVT do IFMG. Assim, os eixos a seguir configuram-se como estruturas e não necessariamente como fluxos de processos.

Eixos estruturantes do trabalho proposto

Eixo	Caracterização
Eixo 01 – Recursos e condições de trabalho	Dimensionamento dos recursos humanos, materiais e logísticos para a realização do trabalho. Neste tópico, deverão ser pensadas as formas de captação das equipes que irão atuar no GP e as condições necessárias para garantir o trabalho. Definição do cronograma da pesquisa.
Eixo 02 – Preparação da equipe e delineamento do trabalho	Planejamento das ações formativas dos trabalhadores do Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT e dos GP, com o suporte das consultorias especializadas. Desenho da metodologia que será adotada. Estabelecimento das rotinas das equipes, dos procedimentos e fluxos de trabalho. Definição e padronização das ferramentas que serão aplicadas, com a descrição dos passos que serão adotados. Desenho dos relatórios e demais documentos de registro e análise do trabalho.
Eixo 03 – Sensibilização dos trabalhadores	Estabelecimento de um plano de comunicação e sensibilização dos trabalhadores, com o objetivo de comunicar sobre o trabalho, seus objetivos, metodologias e resultados esperados. As ações devem ser diversificadas, envolvendo reuniões, seminários e informes por meios digitais. Criação de um painel de registro e divulgação das ações do projeto.

Eixo 04 – Pesquisa com os trabalhadores	Execução da pesquisa com os trabalhadores. Levantamento de dados e elaboração das análises, conforme metodologia estabelecida. Registro dos trabalhos por meio de relatórios. Validação dos dados com cada grupo de trabalhadores-participantes.
Eixo 05 – Produtos da pesquisa	Indicação dos produtos da pesquisa, sendo eles os parciais, a partir dos relatórios, e o final, dado pela revisão da Política de QVT e as bases do Programa de QVT. Sugere-se que sejam indicados os objetivos de cada produto e, especificamente, sobre a Política e as bases do programa de QVT, sejam indicadas a forma de construção coletiva via consulta pública.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante demarcar que o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT possui a função de elaborar a minuta do Planejamento do trabalho, a partir dos resultados da etapa inicial, com o suporte das consultorias, mas é fundamental que se pense em um processo que seja customizado para o IFMG e que consiga dizer e analisar a organização, as condições e as relações sociais de trabalho na instituição, conforme indicado por Ferreira e Mendes (2004).

Sobre o Eixo 01 ‘recursos e condições de trabalho’, sugere-se ao Grupo Gestor um planejamento condizente com a realidade do IFMG e de acordo com um cronograma exequível. Como sinalizado no tópico referente à ‘equipe e atribuições’, a pesquisa com os trabalhadores será realizada com os servidores que irão acumular tais tarefas, por dado período, com suas atribuições ordinárias. Assim, há de se considerar no planejamento, para essa equipe e para as demais, o impacto e a carga de tais atribuições, buscando soluções que permitam que o trabalho seja realizado sem causar prejuízos, objetivos e subjetivos, aos pesquisadores, se aplicando também ao próprio Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT, que concentrará a organização e o direcionamento desse trabalho robusto.

As questões logísticas devem ser cuidadosamente planejadas. Na proposta, a pesquisa com os trabalhadores envolverá deslocamento dos GP e, considerando a disposição geográfica das unidades do IFMG, dependerá de um planejamento respeitoso com os pesquisadores e da disponibilização de condições necessárias (transporte, alimentação e hospedagem). Além disso, deverão ser previstos materiais de trabalho tais como computadores, recursos de mídia, dentre outros que se fizerem necessários.

Importante também será a forma de captação dos pesquisadores para os GP e dos membros auxiliares do Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT. Há de pensar e desenhar como se dará este procedimento, obedecendo a premissa básica de um processo democrático e de não imposição aos propensos candidatos. Sugere-se que, antes de serem publicados os documentos normativos indicadores desse processo, que tais profissionais sejam convidados para uma reunião de apresentação da proposta de trabalho e explicitados a eles a importância e a dinâmica prevista para a pesquisa, buscando suas concordâncias.

Já no Eixo 02, ‘Preparação da equipe e delineamento do trabalho’, devem ser planejadas e realizadas as ações de capacitação e formação das equipes do Grupo Gestor e dos GP. Na fase de planejamento, deverá ser prevista a preparação conceitual e metodológica com os servidores que conduzirão a pesquisa. Para essa capacitação, sugere-se que ela seja conceitual e prática. Além de discutir os referenciais indicados neste guia, além de outros que se fizerem necessários, no processo de formação deverá ser aplicado, no grupo de pesquisadores, a mesma metodologia adotada na pesquisa com os trabalhadores. Assim, pensa-se em uma formação viva, cognitiva e afetivamente, levando os pesquisadores a refletirem sobre as potencialidades e fragilidades dos métodos, bem como os incômodos e possíveis situações conflituosas que possam emergir a partir deles. Essa preparação é fundamental, pois diz para além do alinhamento conceitual sobre o trabalho, essencialmente para a mobilização e reflexão dos métodos, a partir da experiência prática, considerando a condição de trabalhador-pesquisador dos profissionais que atuarão na condução das atividades da pesquisa.

Além disso, durante a fase de pesquisa com os trabalhadores, os pesquisadores, tanto do Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT quanto dos GP, deverão receber supervisão periódica, com discussões que os possibilitem atribuir sentidos analíticos aos dados e vivências captadas no processo. O trabalho deverá ser conduzido pelo Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT com suporte direto das consultorias especializadas, em especial da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica, necessitando ser explicitado o formato e as suas condições. A indicação que se faz é de que a supervisão se dê com os pesquisadores de até quatro GP, próximo de 12 pesquisadores, com duração mínima de duas horas semanais. Para além de dimensionamento de tempo, pretende-se possibilitar espaços personalizados para os pesquisadores, para o manejo das convergências e divergências típicas desse tipo de trabalho.

No Eixo 03, ‘Sensibilização dos trabalhadores’, deverão ser pensadas e executadas estratégias variadas de comunicação. Para além dos informes institucionais via canais de comunicação e plataformas do IFMG, sugere-se fortemente o investimento na comunicação presencial e dialogada com os servidores, em todas as unidades. Enquanto estratégias, podem ser utilizados seminários, reuniões e demais ações coletivas para apresentação do plano de trabalho e seus objetivos. Faz-se necessário informar sobre as temáticas do projeto. Saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho não são conceitos de conhecimento amplo de todos, pairando sobre eles uma série de estigmas, preconceitos e mistificações que, se não desconstruídos, podem ser mobilizados como resistência e, por consequência, implicando no não engajamento dos trabalhadores. Sugere-se que, nessa fase, seja feito o lançamento do painel gerencial do projeto, marco da transparência das ações.

Após a definição e validação dos GP, deve-se iniciar uma campanha de diálogo e comunicação da proposta junto aos servidores de todas as unidades do IFMG. Nesse momento, considerado crucial, buscará, para além de informar, envolver os trabalhadores, sensibilizando-os para participar da pesquisa. No planejamento, além dos grupos de pesquisa com os trabalhadores, serão aplicados inventários, pensados para toda a comunidade de servidores do IFMG, e a elaboração conjunta, por meio de consulta pública, da nova versão da Política de QVT e das bases do programa, destinado à promoção da saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, a participação de todos os servidores será fundamental.

Com o suporte da Consultoria Operacional de Pesquisa, indica-se que, nesse momento, seja disponibilizado no *site* do IFMG os dados coletados na fase de ‘Diagnóstico situacional preliminar’, o planejamento da pesquisa e os relatórios parciais. Nesse espaço, deverão ser concentradas todas as informações e dados relevantes do projeto, garantindo publicidade às ações, bem como construindo uma linha do tempo do trabalho. Avalia-se como pertinente disponibilizar um espaço para a interação com os servidores, colhendo deles as impressões, avaliações e sugestões para o planejamento do trabalho que será executado. Assim, de forma dinâmica, tanto o planejamento quanto as ações e metodologias previstas poderão ser adequadas, reformuladas e repensadas a partir das contribuições dos servidores.

O Eixo 04 trata da ‘Pesquisa com os trabalhadores’, momento de maior relevância do projeto. Conforme será detalhado no item específico, por meio de sessões grupais com os trabalhadores, serão possíveis conhecer a percepção dos participantes sobre as temáticas saúde mental e QVT, bem como, a partir delas, estabelecer as bases para a elaboração da minuta da Política e do Programa de QVT do IFMG. Enquanto metodologia, serão propostos 38 grupos, dois para cada unidade do IFMG, com média de 12 integrantes por grupo, totalizando 456 trabalhadores-participantes, quantitativo próximo de uma amostra de 25% de todo o quadro de servidores do IFMG.

A participação nos grupos deverá ser voluntária e suas composições deverão observar a paridade entre as classes de professores e TAE’s. Indica-se que os grupos de pesquisa com os trabalhadores sejam estruturados por meio de oito encontros, com previsão de duração de 120 minutos cada, a serem realizados semanalmente. Os pesquisadores aplicarão as ferramentas selecionadas para o trabalho e conduzirão as discussões, efetuando os registros por meio de relatórios endereçados ao Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT, após supervisão dos profissionais da Consultoria de Supervisão Teórico-Metodológica. Destaca-se, ainda, que a última sessão com os grupos será dedicada à validação do relatório representativo do trabalho desenvolvido.

Paralelamente à realização dos grupos, conforme indicado, ainda nesse momento, será realizada a aplicação do ‘Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)’, elaborado por Ferreira (2009), conforme será detalhado na seção específica. O objetivo central é mapear junto aos servidores do IFMG suas percepções sobre as seguintes dimensões: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais de Trabalho; Reconhecimento e Crescimento Profissional e Elo Trabalho -Vida Social.

A sistematização e análise dos dados e dos resultados dos trabalhos desenvolvidos durante este passo, considerando os grupos com os trabalhadores e a aplicação do IA_QVT, constituirão as bases para mais um relatório parcial. O documento será o mais robusto até então concebido no projeto, e deverá sistematizar um diagnóstico sobre as temáticas saúde mental e QVT no IFMG.

O Grupo Gestor, apoiado pelas consultorias especializadas, deverá apresentar ao Conselho Superior e, posteriormente, à comunidade do IFMG, um panorama que deve ser pensado e elaborado considerando cada unidade, em uma perspectiva verticalizada de análise, bem como do IFMG como um todo, indicando os elementos que foram identificados como transversais no Instituto e, logo, institucionalizados como lógicas e práticas. Além disso, faz-se importante a segmentação dos dados e resultados por categoria profissional, destacando os pontos de convergência e ressonância, como também aqueles que foram localizados em função dos papéis e atribuições desempenhadas pelas classes / categorias profissionais. Constitui-se, assim, uma base para que se possam pensar ações futuras específicas para cada categoria, considerando suas especificidades laborais.

Esse relatório deverá retomar os dados sistematizados na fase de ‘Diagnóstico situacional preliminar’, correlacionando os resultados iniciais com aqueles advindos da pesquisa com os trabalhadores. Nesse momento, compreende-se que o Grupo Gestor de Saúde Mental terá condições de apresentar a demanda do IFMG sobre as temáticas pesquisadas. A partir da demanda e da análise de seu encargo definitivo, será possível planejar a execução dos produtos alvos deste trabalho: a reformulação da Política e a construção das bases do Programa de QVT do IFMG.

No Eixo 05, ‘Produtos da pesquisa’, a partir do último relatório parcial terá início então o processo de construção da nova Política de QVT do IFMG. O Grupo Gestor de Saúde e QVT, a partir dessa etapa, terá condições de sistematizar a proposta de uma nova Política de QVT para o Instituto, considerando os elementos identificados nas fases anteriores, contando com suporte da Consultoria Operacional de Pesquisa. A minuta deverá ser submetida à consulta pública, oportunizando ao coletivo de trabalhadores a possibilidade de manifestação e de indicação de sugestões ao texto. Após essa etapa, o texto deverá ser submetido ao Conselho Superior para

discussão e deliberação. Sendo aprovado o texto, a nova versão da Política do QVT deverá ser publicada, por meio dos instrumentos normativos do IFMG.

Após o estabelecimento da Política de QVT, o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT trabalhará nas bases do Programa de QVT. Nesse momento, deverão ser disponibilizados aos servidores as linhas gerais sugeridas para compor o programa, indicando as ações de curto, médio e longo prazo, dentro de uma expectativa de tempo a ser definida pela Política de QVT. Essas ações deverão ser pensadas nas dimensões horizontal, para todo o IFMG, mas também para cada unidade, considerando sua realidade. A mesma condição de planejamento deve ser aplicada na dimensão do reconhecimento das necessidades transversais de todos os servidores, mas também segmentada por categoria profissional.

Por meio de uma nova consulta pública e coleta de sugestões, as bases do futuro Programa de QVT deverão ser submetidas ao Conselho Superior do IFMG, para análise e deliberação. Sendo aprovado, deverá indicar os recursos humanos e materiais que serão alocados para a execução das ações, sendo inserido no painel gerencial. Além disso, sugere-se que seja contemplado no PDI institucional, sendo incorporado na dimensão ‘Organização e Gestão de Pessoas’, com objetivos estratégicos detalhados e coerentes aos princípios, diretrizes e objetivos da Política e do Programa de QVT.

No tópico específico, serão detalhadas as sugestões e indicações para o estabelecimento da Política e do Programa de QVT do IFMG. Destaca-se ainda que, a partir desse ponto, acredita-se que as bases para a implantação do Programa de QVT já tenham as condições de serem efetivadas, conforme sinalizado como produto 04 ‘Implantação do Programa de QVT do IFMG’, requerendo então um planejamento específico, não contemplado por este guia.

2.3.3) Pesquisa com os trabalhadores

Esta etapa pode ser considerada o ‘coração’ da pesquisa. Diz do encontro com a realidade, com os trabalhadores, e do confronto entre a prescrição e o real do trabalho e, logo, entre as vivências de prazer com aquelas de desprazer no e pelo trabalho.

Para tanto, são sugeridas e apresentadas duas metodologias, sendo os grupos de discussões dedicados a uma amostra de trabalhadores do IFMG, e a aplicação de um inventário sobre QVT, - o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) -, destinado a todos os servidores da instituição. As duas ferramentas são apresentadas e discutidas nos próximos tópicos.

2.3.3.1) O trabalho com os grupos

Ao falar, narrar e expressar as vivências e afetos constituídos em função do ato laboral, os trabalhadores-participantes poderão atribuir sentidos humanos à dialética prazer e sofrimento no trabalho, por meio da enunciação de discursos sobre as categorias analisadas pela pesquisa. A proposta é que, mobilizados em grupos, os trabalhadores-participantes encontrem possibilidades de falas que os representem enquanto indivíduos, mas que possam ressoar na representação de uma classe, de um ‘nós’. Como todo discurso, dar-se a explicitação do manifesto, alocado no imbricado psíquico da consciência-inconsciência, fundamentalmente apontando para as suas raízes que, não acessadas de forma imediata, estão arraigadas nas construções sociais, históricas, políticas e, essencialmente, no rizomático sistema de poder típico das organizações de trabalho.

Nesse sentido, o pesquisador e o profissional, diante de uma demanda do trabalho, deverão apoiar-se em certos princípios teóricos e fatos, sendo que os eventos por eles observados devem ser concebidos não como uma realidade intuída, que se oferece imediatamente à percepção, mas como realidade instruída, identificada a partir de um modelo que, como uma “rede”, é aplicada pelo especialista sobre os eventos (situações onde ocorrem os fenômenos), de forma a poder revelar alguma inteligibilidade, lógica ou possibilidade de sentido sobre a realidade psicológica humana. (Mendes, Ferreira e Cruz, 2007, p.108)

Ao privilegiar os conteúdos das narrativas e dos discursos, via coletivos, nessa perspectiva, rompe-se com a ingenuidade da argumentação explicativa de base cognitiva sobre as categorias analisadas e remete-se, necessariamente, a uma análise mais crítica dos eventos. Os fenômenos também são objetos da investigação, mas, para que se possa promover transformações na dimensão daquilo que se propõe neste guia, se faz necessário compreender suas lógicas e seus porquês, estes estabelecidos em um lugar de pouco acesso, nebuloso, mas possível de ganhar sentidos, se falados, escutados e analisados.

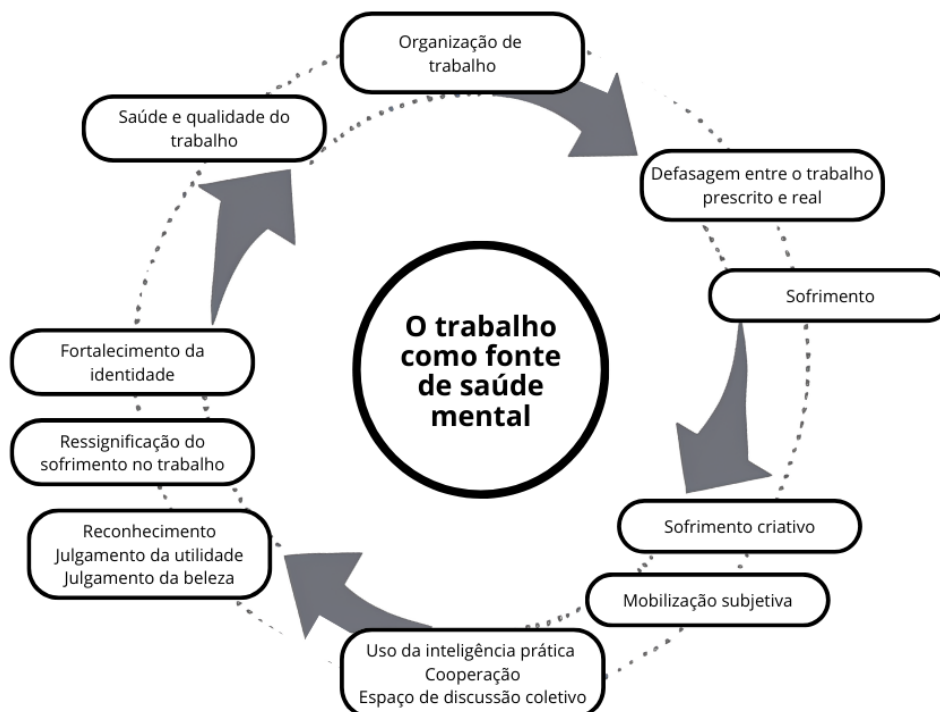
Enfim, a palavra é o mediador privilegiado dessa relação e é sobre ela que trabalha a psicopatologia do trabalho. Nesse sentido, devemos entender a fala, não como uma série de palavras, mas como um ato. Ato que implica um ato de pensar, que é preciso distinguir da atividade de pensar, no sentido que lhe dão os cognitivistas. O que visamos, através de uma pesquisa em psicopatologia do trabalho, é a possibilidade de os autores da mesma pensarem sua situação em relação ao trabalho, as consequências dessa relação na vida fora do trabalho e na vida em geral, ou seja, mergulhar na dialética ator-sujeito. Ao fazê-lo, o que tratamos de estudar é a posição dos sujeitos na relação de trabalho e, mais precisamente, o espaço possível do sujeito para utilizar-se do trabalho como “ressonância metafórica” na cena da angústia e do desejo. Ou, ainda, estudar os obstáculos que o trabalho coloca para essa ressonância metafórica e que parecem-nos ser um elemento determinante do poder estruturador ou desestruturador do trabalho em relação à economia psíquica dos trabalhadores. (Dejours, 2021, p. 204)

Para que os objetivos indicados sejam atingidos, se faz necessária uma abordagem metodológica capaz de favorecer a fala e a circulação da palavra, em uma mediação dialogada por parte dos pesquisadores que, para essa etapa, se dará por meio dos grupos de discussão.

Conforme indicado por Cruz e Costa (2013), o objetivo dos grupos, enquanto espaços de fala e escuta, vinculam-se à proposta de compreensão e elaboração do sofrimento dos trabalhadores. Desse modo, os trabalhadores-participantes devem contar com tais dispositivos como espaços para a manifestação subjetiva da relação com o trabalho e não como mero local para depósito da descrição factual das relações laborais. Assim, parte-se de uma lógica e de um contrato psicológico com os trabalhadores-participantes a partir da dimensão intersubjetiva dos fenômenos, em detrimento da abordagem individualista de sua manifestação. O método diz de uma proposta de intervenção, ou seja, de possibilitar uma clínica do trabalho, na dimensão da cooperação, para a atribuição de sentidos e ressignificação do ato e da organização do trabalho.

Fleury e Macêdo (2013), sistematizaram um percurso para o desenvolvimento da saúde mental no trabalho, calcadas nos preceitos da Psicodinâmica do Trabalho, conforme indicado a seguir:

Percurso para o desenvolvimento da saúde mental no trabalho (adaptado)



Fonte: Fleury e Macêdo, 2013, p. 162

Para as referidas autoras, o fenômeno deve ser compreendido por meio de um ciclo virtuoso, partindo-se da análise da organização, das relações e das condições do trabalho. Tais demarcações, se não observadas, perversamente podem ensejar no desenvolvimento de atos terapêuticos individualizados que, apesar de relevantes, nesse caso e abordagem, servem apenas para amenizar o sintoma de um mal-estar que se origina em uma estrutura, na dimensão social do trabalho. Nesta compreensão, o adoecimento se manifesta verticalmente no indivíduo, porém se constitui no e pelo atravessamento institucional e organizacional, experienciado pela classe.

Neste passo, a identificação das defasagens entre o trabalho prescrito e o real poderá apontar para as manifestações de sofrimento vivenciadas pelos trabalhadores em duas dimensões, sendo o sofrimento patogênico, oriundo do cerceamento das potencialidades humanas e na desvitalização dos trabalhadores, e o sofrimento criativo, sustentado pelo engajamento do sujeito para a transformação do desprazer em algo benéfico, na busca de um estado equilibrante do aparelho psíquico.

Na sequência, conforme indicado pelo modelo, as transformações na organização do trabalho só acontecerão no intercâmbio das ações coletivas, em que as capacidades de cooperação entre os pares e a utilização da inteligência criativa são dirigidas para a construção de soluções que respondam aos anseios dos trabalhadores, no encontro do indivíduo com a classe, ampliando assim a consciência e responsabilidade do grupo. Desse modo, torna-se possível a busca coletiva pelo reconhecimento de si para si, no julgamento da utilidade e da beleza do trabalho, em uma construção de um senso ético e estético do gesto laboral.

De acordo com a proposta, a construção dialogada dos passos indicados aponta para a possibilidade de ressignificação do sofrimento. Na medida em que há implicação dos trabalhadores nessa tarefa, está dado o investimento cognitivo, afetivo e, por consequência, da ação genuína sobre o ato e a organização do trabalho, fortalecendo assim a identidade dos trabalhadores enquanto sujeitos ativos. Nesse sentido, o grupo se coloca à disposição de um fazer conjunto que, em maior ou menor grau, pode fomentar a melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho.

A partir do real, o coletivo construir as regras do fazer e do viver junto. Para tal, é fundamental o espaço público de discussão, sobretudo, falar sobre o sofrimento diante das contradições da organização do trabalho prescrita e real; a cooperação que não equivale ao coleguismo, mas a construção de acordos para melhorar as prescrições da organização do trabalho; e o reconhecimento dos pares e hierarquia. O olhar do outro é essencial para suportar o sofrimento inevitável diante do inesperado do real. Esse é um reconhecimento do fazer e do seu próprio sofrimento e do sofrimento do outro. Tal movimento permite o compartilhamento no espaço de discussão das estratégias usadas para confrontar esse sofrer, ressignificá-lo e transformá-lo em prazer. Essa operação, que envolve dimensões psíquicas e sociais, tem lugar no coletivo de trabalho e pode construir modos coletivos de gestão. (Mendes e Vieira, 2014, p.165)

Cumpra ressaltar que os preceitos apresentados não se configuram como uma receita, uma prescrição elaborada por um *expert*, mas sim como demarcações conceituais e metodológicas possíveis a partir da Psicodinâmica do Trabalho, que ganharão sentidos próprios a partir de um dado coletivo de trabalhadores. Além disso, no percurso há de se esperar e considerar os conflitos, as resistências, os desajustes e os dilemas individuais, grupais e institucionais que podem emergir no processo.

Os pressupostos indicados apontam para os preceitos da intervenção em PDT e o objetivo, neste passo do projeto, é a coleta da demanda e a atribuição de sentido a ela, por meio dos trabalhadores. Assim, a partir dos referenciais e indicações apresentadas, faz-se necessária uma adaptação, quanto aos objetivos e, por consequência, no manejo dos grupos de discussão. Particularmente, este autor torce para que, nas bases do Programa de QVT, sejam indicadas, enquanto demanda e necessidade do coletivo de trabalhadores, espaços de cuidado e de intervenções, como descrito por Fleury e Macêdo (2013). Mas, neste momento, ainda é prematuro! Reconhece-se que, na medida que a fala do trabalhador encontra uma escuta ativa e propositiva por parte dos pesquisadores, enquanto objetivo secundário, está dada também a função terapêutica possibilitada pelas sessões de discussões grupais, sem ter o intuito clínico enquanto metodologia.

Deste modo, a seguir sugere-se uma estruturação preliminar e básica das sessões de discussões grupais, a serem conduzidas pelos pesquisadores, via GP, baseadas nos referenciais deste guia e voltadas para os objetivos da pesquisa:

Objetivos das sessões com os grupos de discussões

Sessão	Objetivo
Sessão 01	Acolhimento dos trabalhadores-participantes. Estabelecimento do enquadre do trabalho, suas etapas, e do contrato psicológico. Pactuação dos elementos éticos que guiarão as intervenções. Definições de papéis e funções (pesquisadores e participantes). Alinhamento e sensibilização dos trabalhadores-participantes quanto aos temas de saúde mental e QVT. Coleta de sugestões e da concordância com a participação.
Sessão 02	Discussões sobre a organização do trabalho prescrito e o real do trabalho. Levantamento e debate sobre a divisão do trabalho, as normas e regramentos institucionais que versam sobre o trabalho no IFMG. Debate sobre as exigências de produtividade e seus sistemas e lógicas de monitoramento na instituição.
Sessão 03	Debates e discussões sobre as relações com pares, chefias e alunos. Mapeamento do estilo de gestão do IFMG, geral, enquanto instituição, e locais, a partir da realidade de cada campus. Avaliação das possibilidades de inovação, mobilização da criatividade e do reconhecimento institucional e social do trabalho realizado. Avaliação do clima organizacional em relação à cooperação, competição e conflitos. Análise do suporte recebido, tanto no campo técnico-operacional quanto nas ações de desenvolvimento profissional.
Sessão 04	Consolidação das discussões das sessões 02 e 03, sistematizando com o grupo pontos de identificação e prazer e aqueles referentes às fontes de desprazer no trabalho. Identificação e análise

	dos recursos e mecanismos pessoais e coletivos que são adotados para lidar com tais fenômenos. Debate sobre as práticas institucionais do IFMG para lidar com tais questões.
Sessão 05	Aplicação do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho – IRST. Discussão após a aplicação, coletando a percepção dos trabalhadores-participantes sobre as categorias verificadas pelo inventário. Debate sobre saúde e adoecimento no IFMG. O que pensa e quais as percepções do grupo sobre o tema?
Sessão 06	Retomada das sessões 03, 04 e 05. A partir delas, mobilizar o grupo a pensar, frente os elementos produzidos até então, em um conceito de QVT para o IFMG. Para o grupo, QVT é...? Para o grupo, QVT no IFMG não deve representar...
Sessão 07	A partir da sessão 06, mobilizar o grupo a pensar, a partir do conceito construído do que é QVT e daquilo que não reconhecem como QVT, as ações importantes que devem ser consideradas como bases para um futuro Programa de QVT no IFMG. Definir com o grupo quais ações consideram relevantes serem implementadas no curto, médio e longo prazo. Além disso, para o grupo, quais intervenções e recursos serão necessários para garantir a efetividade de tais ações?
Sessão 08	Validação e refutação dos dados representativos do grupo. Discussão e deliberação sobre o conteúdo do relatório final sobre as produções do grupo, sinalizando as possíveis adequações necessárias. Tomada de consciência do processo grupal e das discussões, em formato de síntese cognitiva e afetiva das produções do grupo. Avaliação do trabalho realizado, considerando o envolvimento dos trabalhadores-participantes e as produções do grupo. Além disso, discussão sobre a metodologia empregada e da condução dos pesquisadores, coletando sugestões para as próximas edições da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre as lógicas das sessões indicadas, baseado em Mendes (2007), buscou-se sistematizar um itinerário que pudesse, de forma fluida, abordar os seguintes aspectos:

Este roteiro tem por objetivo investigar basicamente quatro temas: o primeiro refere-se ao contexto de trabalho, representado prioritariamente nas dimensões da organização do trabalho, mas também nas condições e relações socioprofissionais de trabalho. Especificamente devem ser investigados temas como características da atividade, normas, ritmo, processo e controles do trabalho, ambiente físico, equipamentos, materiais utilizados no trabalho apoio institucional e práticas de RH, relações de poder, fluxo de comunicação e interações profissionais entre pares, com as chefias e com os usuários e clientes dos serviços prestados (Mendes, 2007, p. 70).

As temáticas e objetos de discussões indicados no planejamento poderão ser adaptados, a partir do desenho metodológico que será construído pelos pesquisadores, como já sinalizados nos tópicos anteriores. Porém, são necessários os seguintes alertas:

1º) A primeira sessão é a mais sensível dentro do planejamento, pois, no desenho apresentado, se faz necessária para a pactuação do trabalho com os trabalhadores-participantes, condição *sine qua non* para que a pesquisa possa acontecer. O acolhimento diz de uma ação fundamental, não só para o estabelecimento do *rappaport*, considerando a complexidade dos temas e suas mobilizações subjetivas, mas especialmente para o estabelecimento do enquadre e do contrato psicológico com o grupo. Os trabalhadores-participantes precisam ter ciência do trabalho que será desenvolvido, bem como a sua direção. Assim, os aspectos éticos, em especial do sigilo

e da garantia do anonimato, devem ser os primeiros tópicos a serem contratados e explicitados pelos pesquisadores.

Além disso, deverão ser dadas as funções de cada ente, destacando aquilo que se pode esperar dos pesquisadores e a produção acreditada e necessária por parte dos trabalhadores-participantes. Dessa forma, deve haver a concordância explícita dos participantes, a partir dos termos estabelecidos. Certamente tais elementos deverão ser retomados ao longo do trabalho e especificados novamente.

2º) Para a sessão 05, faz-se a indicação da aplicação do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho – IRST. Segundo Mendes e Araújo (2012), tal ferramenta configura-se como um instrumento, com qualidades e validade psicométrica, auxiliar na composição do diagnóstico do sofrimento patogênico no trabalho, sendo caracterizado pelas autoras da seguinte maneira:

O inventário está fundamentado na escala para avaliar os indicadores de prazer-sofrimento no trabalho, validada por Mendes (1999, 2003). Ressalta-se o valor de medidas objetivas para tais vivências como alternativa para estudos comparativos entre fenômenos do comportamento nas organizações, e para ter parâmetros epidemiológicos que subsidiem o diagnóstico e intervenção nas situações de trabalho restritivas à mobilização subjetiva, ao prazer e à ressignificação do sofrimento. Neste caso específico, o inventário tem a função primordial de subsidiar a análise da demanda para realização da clínica da cooperação, podendo também ser uma ferramenta útil para fundamentar e fomentar as ações de prevenção e promoção de saúde do trabalhador. A construção do inventário tem base teórica no modelo proposto por Dejours (1987). O autor categoriza temas relativos ao sofrimento psíquico no trabalho, que se repetem na fala dos trabalhadores por ele pesquisados. Esses temas referem-se aos sentimentos de inutilidade, indignidade, desqualificação e vivência depressiva, o que por si só sustenta a construção de um instrumento de medida do sofrimento psíquico no trabalho. Embora do ponto de vista teórico o sofrimento não seja estudado desvinculado do prazer como na escala validada por Mendes (1999, 2003), adaptamos este inventário focando a vivência de sofrimento patogênico. Parte-se do pressuposto que não havendo o risco de sofrimento patogênico, o grupo de trabalhadores está vivenciando sofrimento criativo, prazer e/ou utilizando de modo bem-sucedido, as estratégias de defesa coletivas. Para tal, o inventário possui itens positivos e negativos, significando assim, que o risco para sua vivência é avaliado pela presença de vivências positivas e ausência de vivências negativas. Essa dialética se aproxima da proposta teórica, indicando que o positivo não é ausência do negativo, mas são vivências concomitantes, e sobretudo, mediada pelas defesas, por isso a perspectiva do inventário diagnosticar riscos, tendências e o destino do sofrimento, e não as vivências de prazer e sofrimento em si. (Mendes e Araújo, 2012, p. 132).

Composto por 45 perguntas, de acordo com as bases indicadas acima, o inventário investiga as seguintes categorias e sentimentos: utilidade, indignidade e reconhecimento, em relação ao trabalho que, dentro dos preceitos da PDT, configuram como preditores das condições de adoecimento em função do trabalho.

(...) o fator 1 Utilidade é sentir-se valorizado, fazer um trabalho que tenha sentido para si mesmo, seja importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade.

O fator 2 Indignidade é sentir-se injustiçado, desanimado, insatisfeito e desgastado com seu trabalho, e o fator 3 Reconhecimento é sentir-se qualificado, aceito e admirado pelos colegas e chefias e livre para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho (Mendes e Araújo, 2012, p. 137).

De fácil aplicação, manejo e interpretação, o IRST pode ser uma ferramenta facilitadora e complementar no processo de diagnóstico das condições do sofrimento patogênico no trabalho, em especial, se articulado com os dados coletados nos grupos de discussão.

Além disso, os resultados do ISRT devem ser correlacionados aos dados analisados na fase de ‘Diagnóstico situacional preliminar’, especificamente ao perfil socioepidemiológico do IFMG a ser traçado, conforme sugerido. Desse modo, tem-se uma análise ampliada sobre os fenômenos de prazer e sofrimento, de saúde e adoecimento em função do trabalho. Tais análises poderão ser úteis para o desenho da Política e das bases do Programa de QVT do IFMG, indicando possíveis intervenções necessárias para que se possa fazer frente aos fenômenos. Para conhecimento e análise do instrumento, sugere-se a leitura da obra de Mendes e Araújo (2012), intitulada “Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação”. Destaca-se que outros instrumentos poderão ser utilizados e, para tanto, sugere-se que sejam avaliadas se as bases conceituais e metodológicas são condizentes com os referenciais que sustentam a pesquisa.

3º) Na sessão 06 foi indicada, como parte dos objetivos, a sistematização do conceito de QVT para o grupo, demarcando as percepções e representações dos trabalhadores-participantes. Além de gancho de discussão e produção de sentidos, sugere-se que as produções dos 38 grupos sejam objetos de análise e, a partir de tais conceituações, seja estabelecido o conceito de QVT para o IFMG. Conforme indicado por Ferreira (2012),

Superar os limites do enfoque hegemônico de QVT nas organizações requer operar uma inversão de perspectiva analítica e conceitual. O modo mais apropriado para se construir uma concepção, baseada na realidade das organizações contemporâneas, é perguntar aos próprios trabalhadores, a todos os que atuam numa dada organização, sobre o que eles pensam sobre QVT. Essa é a mais importante e estratégica questão que opera uma inversão de pressuposto no trato da questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As respostas que dela nascem é que devem servir de espinha dorsal para as práticas de QVT nas organizações. O ponto de vista que emerge, tomando forma e conteúdo, deve ser compromisso de referência, bússola para o fazer e a âncora de sustentabilidade de uma abordagem mais sólida em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Sólida, tanto nos seus fundamentos éticos, nos conceitos que emprega e no seu método de manejo, quanto na formulação de políticas e de programas de QVT no campo da gestão com pessoas (Ferreira, 2012, p.110).

De acordo com Ferreira (2012), busca-se, por meio dos trabalhadores, construir um conceito de QVT que represente o coletivo e a própria instituição. Assim, é por meio dela que se pensa a Política e as bases do Programa de QVT. O referido autor sugere uma metodologia própria para a análise das produções qualitativas de conceituação de QVT, como pode ser observado em

sua obra intitulada ‘Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores’ (Ferreira, 2012).

Destaca-se que outras abordagens e ferramentas de análise poderão ser utilizadas, como por exemplo a Análise de Conteúdo ou os princípios metodológicos das Representações Sociais, dentre outros. Assim, caberá aos pesquisadores, no desenho metodológico do planejamento da pesquisa, apontar as ferramentas analíticas mais pertinentes e adequadas para garantir uma síntese das 38 produções de conceituações de QVT elaboradas pelos grupos, em um processo de apropriação de um conceito vívido de significados para os trabalhadores e para o próprio IFMG.

4º) Para a sessão 08 foi prevista uma etapa de validação e refutação dos dados e das análises de cada grupo. Conforme indicado por Dejours (2021),

Evidentemente, essa é a questão fundamental. A validação faz-se, geralmente, em dois momentos. Primeiro, durante a própria pesquisa, como já dissemos a respeito do desenvolvimento da investigação, ou seja, as elaborações, interpretações, hipóteses, temas e comentários são feitos à medida que a discussão se desenrola, sendo então rejeitados ou retomados, eventualmente até aprofundados, com novo material de análise. Em outras palavras, a própria continuidade da investigação e seu seguimento, como também o investimento mantido pelos interessados, formam o primeiro momento da validação das interpretações. Há, geralmente, um segundo momento, ou seja, quando temos, com os trabalhadores que participaram da pesquisa e, eventualmente, com outros que se juntaram a ela, mais tarde, uma reunião especificamente organizada para devolver-lhes uma síntese dos resultados, observações e interpretações, dessa vez claramente dirigida para a relação sofrimento/organização do trabalho. Uma nova discussão pode eventualmente acontecer, após a entrega do relatório anteriormente enviado aos trabalhadores para uma análise crítica. Podemos assim avaliar as reações dos trabalhadores e modificar ou corrigir o relatório final (Dejours, 2021, p. 202).

Validar o relatório final com os trabalhadores-participantes, para além de um passo técnico importante, diz de um compromisso ético. Os conteúdos e sentidos são dados pelos participantes com o auxílio da condução e da direção dos pesquisadores. Por meio do relatório final de cada grupo, o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT terá os materiais necessários para formular o relatório final da pesquisa, fazendo os recortes já indicados nos tópicos anteriores. Assim, os participantes precisam sentir-se representados por meio da sistematização analítica produzida pelos pesquisadores.

Para que os objetivos do trabalho com os grupos sejam atingidos, sugere-se que o planejamento seja cuidadoso e respeitoso. Na sequência, são apresentadas algumas sugestões, sendo a primeira, uma proposta de organização para a composição dos grupos:

Organização dos GP e dos grupos de discussões com os trabalhadores-participantes na pesquisa

GP	Unidade / Campus	Grupo	Total de participantes
Grupo de pesquisa 01	Unidade A	Grupo 01	12
		Grupo 02	12
Grupo de pesquisa 02	Unidade B	Grupo 03	12
		Grupo 04	12
Grupo de pesquisa 03	Unidade C	Grupo 05	12
		Grupo 06	12
Grupo de pesquisa 04	Unidade D	Grupo 07	12
		Grupo 08	12
Grupo de pesquisa 05	Unidade E	Grupo 09	12
		Grupo 10	12
Grupo de pesquisa 06	Unidade F	Grupo 11	12
		Grupo 12	12
Grupo de pesquisa 07	Unidade G	Grupo 13	12
		Grupo 14	12
Grupo de pesquisa 08	Unidade H	Grupo 15	12
		Grupo 16	12
Grupo de pesquisa 09	Unidade I	Grupo 17	12
		Grupo 18	12
Grupo de pesquisa 10	Unidade J	Grupo 19	12
		Grupo 20	12
Grupo de pesquisa 11	Unidade K	Grupo 21	12
		Grupo 22	12
Grupo de pesquisa 12	Unidade L	Grupo 23	12
		Grupo 24	12
Grupo de pesquisa 13	Unidade M	Grupo 25	12
		Grupo 26	12
Grupo de pesquisa 14	Unidade N	Grupo 27	12
		Grupo 28	12
Grupo de pesquisa 15	Unidade O	Grupo 29	12
		Grupo 30	12
Grupo de pesquisa 16	Unidade P	Grupo 31	12
		Grupo 32	12
Grupo de pesquisa 17	Unidade Q	Grupo 33	12
		Grupo 34	12
Grupo de pesquisa 18	Unidade R	Grupo 35	12
		Grupo 36	12

Grupo de pesquisa 19	Unidade S	Grupo 37	12
		Grupo 38	12
Amostra			456 participantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o estabelecido no quadro, sugere-se a formação de 38 grupos, com uma média de 12 participantes cada, prevendo-se a realização de dois coletivos em cada unidade do IFMG. Dessa forma, será necessário mobilizar 456 trabalhadores-participantes, o que corresponde a uma amostra significativa, aproximando-se de 25% do total de servidores da instituição.

Portanto, deve-se pensar nas estratégias de engajamento dos trabalhadores. Acredita-se que, logo após as ações de sensibilização e comunicação, devem ser estabelecidas as fases de captação e formação dos grupos. O princípio democrático deve ser o guia nesse processo e, logo, opõe-se a toda e qualquer forma de coação direcionada aos trabalhadores, seja ela direcionada para a participação ou não na pesquisa. Dessa maneira, há de se pensar que, apesar de não contar como uma atividade laboral ordinária, prescrita, a participação na pesquisa diz de uma valiosa colaboração para a reformulação de processos de gestão, beneficiando os trabalhadores e a própria instituição, exigindo assim a garantia das condições que possam possibilitar a participação dos trabalhadores.

Conforme indicado no item 2.2, equipes e atribuições, especificamente no que se refere às equipes que irão compor os Grupos de Pesquisas, faz-se a indicação de que os trabalhos sejam conduzidos pelos psicólogos, assistentes sociais e pedagogos do IFMG. Pelo indicado, em tese serão necessários 38 profissionais, considerando a configuração de dois pesquisadores por grupo, ou 57 profissionais, considerando a constituição dos GP com três pesquisadores.

Avalia-se como pertinente que sejam três pesquisadores por grupo. Conforme já descrito, tais pesquisadores terão um conjunto de atribuições significativas, sistematizado pelo desenho metodológico do trabalho, definição das ferramentas, construção das sessões de discussão, conduções das sessões grupais, análise das produções, produção de relatórios e participação ativa nas supervisões. Além disso, os pesquisadores também apoiarão os processos de comunicação e sensibilização dos servidores em todas as unidades, além de assessorar o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT em outras atividades.

Observa-se um volume importante de trabalho. Assim, a organização em trios poderá facilitar a resolução das atividades e favorecer o suporte de pares, fundamental para esse tipo de trabalho. Assim, esquemas de trabalho, divisão de tarefas e corresponsabilização dos pesquisadores podem e devem ser estabelecidos, sendo, em linhas gerais, pactuados como parte

do delineamento do trabalho, uniformizando a atuação de todos os GP. Porém, arranjos específicos poderão ser adotados, considerando a necessidade dos pesquisadores e a realidade estudada.

Reforça-se, portanto, a necessidade de que os GP sejam constituídos pensando na interdisciplinaridade. O ideal é que os trios sejam compostos por um profissional de cada categoria (psicólogo, assistente social e pedagogo), considerando a riqueza dos diálogos e a contribuição que poderão ser dadas, a partir dos diferentes prismas de análise. Assim, amplia-se o olhar sobre o fenômeno, aumentando, na mesma proporção, a atribuição de sentidos e a robustez das análises.

Após a definição do formato da participação e da captação dos pesquisadores, conforme preceitos já sinalizados, faz-se necessária a composição dos GP. Como indicado nos tópicos anteriores, sugere-se que os pesquisadores atuem em unidades diferentes daquelas que estão lotados. Esta premissa poderá ser agente facilitadora do processo de pesquisa, pois, mesmo familiar, considerando os elementos institucionalizados de forma horizontal no IFMG, cada unidade deve se apresentar, aos olhos dos pesquisadores-trabalhadores, como *locus* desconhecido, suscitando nos GP dúvidas, questionamentos e estranhamentos.

Além disso, poderá favorecer o dimensionamento da ‘distância ótima’ entre pesquisadores e participantes. Essa distância comporta em si o passo da aproximação, elemento básico para manejo de resistências e, logo, do próprio trabalho, mas também um distanciamento, localizando o pesquisador que, nesse caso, também é trabalhador, em um lugar diferente. Ocupar-se da atribuição da mediação do processo é a principal função que se espera do pesquisador, apontando assim para um lugar díspar daquele destinado aos participantes, mesmo se encontrando, pesquisador e participante, no *continuum* ‘servidor do IFMG’. Tais elementos, importantes pelo potencial analítico, devem emergir, em termos de reflexão, na análise de cada sessão grupal e debatido em supervisão, com o suporte interpretativo da consultoria especializada.

Nesse movimento, poderão ser produzidas análises ricas na atribuição de sentidos por meio da confrontação das realidades. Há de se considerar nas interpretações as particularidades de cada grupo, que remetem à realidade de cada unidade de trabalho, mas também os encontros e divergência com as experiências do próprio pesquisador-trabalhador, mapeando assim as singularidades, assim como os elementos transversais.

2.3.3.2) Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)

Se os grupos de discussão foram idealizados como espaços privilegiados de fala e escuta, atinge-se parte do coletivo de servidores do IFMG. Assim, tem-se a necessidade de uma ferramenta que pode, em tese, ‘ouvir’ a todos os trabalhadores. Pensando na dimensão ampliada da

participação dos trabalhadores e na robustez de um diagnóstico significativo, indica-se a utilização do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) como instrumento complementar, a ser direcionado a todos os servidores do IFMG durante a pesquisa de campo, concomitantemente com a realização dos grupos de discussões. Assim, se os grupos possuem potencial para atingir uma amostra de aproximadamente 25% dos trabalhadores, o IA_QVT poderá atingir a 100%, considerando seu formato de aplicação *online*.

Elaborado por Ferreira (2012), IA_QVT é um instrumento constituído por um eixo quantitativo, por meio de 61 questões, avaliadas por uma escala psicométrica do tipo *Likert*, e por outro eixo qualitativo, constituído por quatro questões abertas que abordam a indicação do conceito de QVT, os elementos que causam bem-estar no trabalho, as vivências que causam mal-estar e um tópico para acolher comentários e sugestões. Segundo o autor, tal instrumento pode auxiliar no diagnóstico de QVT nas instituições, com alto grau de confiabilidade, gerando, assim, subsídios para a concepção de Políticas e Programas de QVT, por meio de indicadores (comportamentais, epidemiológicos e perceptivos). Além disso, conforme apresentado, o IA_QVT possibilita o monitoramento, longitudinalmente, da evolução da QVT nas organizações. O instrumento avalia cinco fatores determinantes para a QVT, conforme indicado na sequência:

Fatores avaliados pelo IA_QVT

Fator	Elementos que integram esse fator
Condições de trabalho e suporte organizacional	Diz da estrutura dos ambientes de trabalho, remetendo às condições de salubridade, disponibilidade e qualidade dos instrumentos necessários para a prática profissional. Aponta também para o suporte organizacional para a execução das tarefas e para a qualidade do apoio técnico para a resolução das demandas de trabalho. Além disso, remete-se à política de gestão de pessoas no que tange a remuneração, benefícios e capacitações para o trabalho.
Organização do Trabalho	Aponta para as prescrições do trabalho, suas formas e impactos sobre os trabalhadores e os processos produtivos. Além disso, diz do sistema de controle, monitoramento e gerenciamento do trabalho realizado, remetendo às concepções e organização sociotécnica do trabalho.
Relações socioprofissionais de trabalho	Remete às interações interpessoais no contexto de trabalho, aos níveis de cooperação e de comunicação estabelecidos em função das tarefas e das convivências. Aponta também para o clima gerado pela convivência, os níveis de coesão ou conflito, típicos dos processos grupais. Diz também da qualidade do relacionamento com os gestores e das interações hierárquicas estabelecidas. Faz menção também às interações que se dão extra organização, com clientes e com a sociedade de uma maneira geral.
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Faz menção a duas dimensões básicas, sendo: 1) O reconhecimento organizacional e social do trabalho realizado e 2) As possibilidades de crescimento profissional, expressas pelas oportunidades de ascensão na

	carreira, espaços para a inovação, desenvolvimento de competências e de investimentos em formação.
Elo Trabalho-Vida Social	Aponta para três elementos, sendo: 1º) Sentidos do trabalho, considerando, quando positivo, como fator de bem-estar, logo promotor de saúde, 2º) Importância da instituição empregadora, a partir de sua representação e funções sociais, e 3º) vida social, demarcando como o trabalho se articula e impacta nas esferas sociais vivenciadas pelo trabalhador.

Fonte: Ferreira, 2012, p. 184.

Sobre os métodos de avaliação e interpretação dos resultados obtidos pelo IA_QVT, Ferreira (2012) aponta que

Para a interpretação dos resultados é utilizada uma cartografia psicométrica. (...) Três modalidades de resultados, interdependentes e com graus diferenciados de aprofundamento, são gerados no tratamento estatístico da base de dados produzida pelo instrumento: A média global de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização, atribuída pelos respondentes. A média dos cinco fatores constitutivos do instrumento, permitindo conhecer como os respondentes avaliam, por exemplo, as condições de trabalho na organização. A média dos itens que integram cada fator, permitindo saber, por exemplo, quais são os aspectos relativos à organização do trabalho que foram melhor, medianamente ou pior avaliados. Esses dados são refinados com o uso da estatística inferencial, possibilitando identificar, por exemplo, possíveis correlações significativas entre os fatores e os dados demográficos e profissiográficos dos respondentes. Esses tratamentos estatísticos fornecem valiosas informações aos dirigentes, gestores e técnicos para a formulação participativa tanto da política quanto do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como âncora de referência o ponto de vista dos trabalhadores. O tratamento da parte qualitativa, por sua vez, é feito com o uso do aplicativo francês, denominado Alceste (Análise Lexical de Contexto de um Conjunto de Segmentos de Textos). Esse aplicativo de análise estatística de dados textuais foi concebido por Max Reinert (1990), com o apoio do CNRS da França, e foi desenvolvido pela empresa IMAGE. Esse aplicativo permite identificar as informações essenciais das respostas às questões abertas a fim de extrair as classes temáticas que lhes são características que denominamos de Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTED). Ele quantifica para extrair as estruturas significantes mais fortes do texto. O pressuposto é que tais estruturas lexicais estão intimamente relacionadas por meio da distribuição das palavras em um texto e essa distribuição não se dá ao acaso (Ferreira, 2012, p. 210-211).

Para a sua aplicação, considera-se a versão *online* a mais indicada, e deverá ser manejada pelo Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT. Dessa forma, indica-se a leitura de Ferreira (2012) sobre a obra ‘Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores’. Além disso, sugere-se contato com o Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPuplic), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Tal recomendação se faz necessária para que possam ser verificadas as questões referentes à direitos autorais e autorização para a utilização informatizada do instrumento. Na sequência, são indicados os contatos:

- Site: <https://psto.unb.br/>
- Telefones: (061) 3107-6918 e (061) 3107-6828

2.3.4) Construção da Política e das bases do Programa de QVT.

Anterior a este passo, pelo delineamento proposto será constituído o relatório situacional sobre as categorias saúde mental e QVT no IFMG, demarcando uma análise ampliada das condições, da organização e das relações sociais do trabalho na instituição. Além disso, a partir do diagnóstico, os resultados da pesquisa poderão fornecer uma visão crítica e contextualizada dos elementos promotores de prazer e sofrimento no trabalho, bem como evidenciar suas dinâmicas e impactos nos processos de saúde-doença dos servidores.

A partir do quadro analítico a ser construído, estarão dadas as condições que possibilitarão a formulação de ações de promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, sistematizando-as por meio de dispositivos e práticas de gestão. Assim, o primeiro passo deve ser a reformulação da Política de QVT do IFMG. Conforme indicado por Ferreira (2012),

A política de QVT, ancorada na ótica dos trabalhadores, deve ter um caráter sustentável. Neste sentido, ela deve ter, pelo menos, três características principais: (a) ela deve, analogamente, ser uma “política de estado”, ou seja, institucionalizada, normatizada, incorporada ao planejamento estratégico da organização, com alocação de recursos financeiros específicos e dispondo de estrutura operacional; (b) ela deve ter durabilidade no tempo, ou seja, atravessar diversas gestões e não estar sujeita à descontinuidade administrativa, mas ser permanente; e (c) ela deve estar alinhada com diretrizes internacionais (ex. convenções da OIT), nacionais (ex. políticas e normas de saúde e trabalho do Estado brasileiro) e organizacionais (ex. missão, valores, princípios que regem uma organização) (Ferreira, 2012, p. 226).

No exercício reflexivo proposto aos grupos de discussão, esses terão, como uma das tarefas, a delimitação conceitual sobre QVT e a demarcação dos elementos (conceituais e práticos), que não devem ser tencionados ou considerados sobre a temática na sua configuração no IFMG. Ao dizer o que é, aquilo que se espera, e ao demarcar o que não será acolhido e acatado pelo coletivo os trabalhadores do IFMG definirão um conceito e, pelo seu avesso, também determinarão o campo de atuação institucional sobre os fenômenos.

Assim, o coletivo determina o que deseja e necessita e, no mesmo gesto, sinaliza o que não será aceitável, tolerável. Esse trabalho é fundamental, pois possibilitará a concepção de um conceito vivo de significados, situado a partir da realidade e das necessidades dos servidores do IFMG.

Conforme indicado por Ferreira (2012), a Política de QVT, para ser sustentável obrigatoriamente deverá prever as condições, as estruturas e os recursos (humanos, materiais e financeiros) para que possa ser exequível. Este é um ponto sensível e que, a partir das demandas identificadas, levará a instituição a se questionar: Quais as condições que deverão ser estabelecidas para que, de fato, a Política de QVT do IFMG possa ser efetivada? Sem uma resposta diretiva e propositiva à indagação, a Política de QVT no máximo será uma carta de ‘boas intenções’ que, como já sinalizado, poderá cumprir funções diversas, até mesmo escusas, porém sem potencial transformador da realidade social do trabalho na instituição e, no pior dos cenários, instrumento de mal-estar e adoecimento dos servidores.

A Política de QVT deve prever uma estrutura de profissionais e bases orçamentárias próprias para que possa, de fato, ser materializada. Nesse sentido, há de se pensar, por exemplo, se a lógica e a prática de sua gestão por meio de comissões são viáveis. Como indicado, a proposta de QVT é robusta e, nessa condição, precisa de profissionais com dedicação exclusiva a ela.

Além disso, a partir do diagnóstico, a instituição poderá dimensionar quais ações deverão ser executadas e quais os recursos e estimativa de montantes deverão ser empenhados para tal. Há de se considerar que muitas ações não implicarão em custos e outras serão executadas, pela lógica da transversalidade, por meio de recursos já provenientes em outras estruturas organizacionais. Porém, muitas dependerão de recursos específicos. Sem suporte de profissionais e sem recursos dedicados às suas ações, mais uma vez a Política de QVT se torna apenas mais uma falácia, sem condições de ser operacionalizada.

Após as etapas anteriores, sugere-se retomar o documento instituído pela Portaria nº 428 de 25 de junho de 2021 (Brasil, 2021), e criticá-lo em sua essência, considerando os preceitos apresentados até o momento. No tópico específico deste guia, foram feitos alguns apontamentos e análises da referida política; porém, apesar de dedicada configura-se como parcial, considerando o lugar de estrangeiro ocupado pelo autor deste guia.

O lugar de fala sobre ela é garantido àqueles que estão inseridos no IFMG, que conhecem a instituição por dentro e podem, assim, por meio da condição de membro da organização, atribuir sentidos únicos ao referido texto e às suas funções explícitas e implícitas.

Na sequência, indica-se a necessidade de revistar as legislações e os dispositivos infralegais que versam sobre a matéria, com destaque para as legislações destinadas aos servidores da Administração Pública Federal e aquelas que, apesar de não serem específicas para esses servidores, os contemplam na condição de cidadãos-trabalhadores. Neste sentido, sugere-se atenção especial à Lei 14.681, de 18 de setembro de 2023 (Brasil, 2023), que instituiu a Política

de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. A recente legislação faz a seguinte determinação:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a criação da Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação, considerada a necessidade de desenvolver ações direcionadas para a atenção à saúde integral e a prevenção ao adoecimento, bem como de estimular práticas que promovam o bem-estar no trabalho de maneira sustentável, humanizada e duradoura (Brasil, 2023).

A partir de uma análise crítica de suas contribuições e limitações, a referida Lei indicada pode e deve ser considerada na contextualização do preâmbulo da futura Política de QVT. Destaca-se que, como previsto no dispositivo em tela, as instituições educacionais e escolares que não atenderem às prescrições estarão sujeitas a serem acionadas judicialmente por meio de ação civil pública. O mesmo cuidado deverá ser tomado com as demais legislações que versam sobre o tema, conforme sistematizado no tópico específico deste guia.

Assim, busca-se legitimar a futura Política de QVT, demonstrando que o documento possui lastro legal e transcende a uma mera ação isolada de um agente ou de uma determinada gestão. Além disso, no *continuum* da constituição dos direitos dos trabalhadores, a Política de QVT se estabelece enquanto um instrumento importante que, somado a outros elementos, pode atuar na defesa e na garantia do reconhecimento e do tratamento digno dos trabalhadores.

Após serem considerados os preceitos discutidos anteriormente, a Política de QVT precisa ganhar materialidade por meio de uma construção normativa, não só coerente em termos legais, mas, em especial, por sua coerência e coesão. Assim, a partir do conceito de QVT, personalizado pelos trabalhadores do IFMG, deve-se cuidadosamente indicar os valores que o sustentam e suas diretrizes no apontamento do campo da operação e, por consequência, os objetivos a serem buscados. Posto isto, conforme indicado por Ferreira (2012), o documento deve

expressar a concepção, os princípios e as diretrizes que orientam as práticas de gestão organizacional e do trabalho na organização. Ela veicula valores éticos da relação indivíduo-trabalho-organização e constitui um objetivo organizacional de sustentabilidade socialmente referenciado (Ferreira, 2012, p. 225-226).

A Política de QVT cumpre a função de subsidiar e instituir o Programa de QVT, estabelecendo as bases normativas e as condições necessárias para que possa se materializar. Assim, deverá ser debatida e validada pelos servidores do IFMG, que figurarão como signatários do documento. Nesse sentido, Ferreira (2012), indica que

Sejam quais forem as formas de consulta empregadas no trabalho de validação, o produto que ela gera precisa ser tratado criteriosamente: ordenando, categorizando,

hierarquizando e tematizando as contribuições visando aprimorar o conteúdo da política. O cuidado principal que se deve ter nesta atividade de validação é evitar que a política de QVT se descole dos resultados e das mensagens principais dos diagnósticos feitos. Não é hora, por exemplo, de inserir demanda nova de QVT ou de agregar complementos que destoam do ponto de vista coletivo expresso no diagnóstico. A aprovação final pelos dirigentes é fundamental para agregar maior compromisso na implementação da política (Ferreira, 2012, p. 229).

Para o processo de validação da nova Política de QVT, são sugeridos os seguintes passos:

1º) A partir do diagnóstico fruto da pesquisa, do conceito de QVT estabelecido, das legislações vigentes e das análises formuladas, o Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT terá a missão de elaborar a minuta da nova política do IFMG, a partir dos preceitos indicados anteriormente;

2º) A minuta deverá ser submetida à consulta pública, sendo apreciada pelos servidores do IFMG. A minuta deverá ser acompanhada de um texto acessório contendo detalhamentos e justificativas das substâncias das normas apresentadas. Neste momento, o coletivo poderá se manifestar, registrando sugestões e apontar necessidades de alterações de conteúdo;

3º) As sugestões deverão ser recebidas pelo Grupo Gestor de Saúde Mental, que deverá avaliá-las e, se necessário, adequar o documento;

4º) A segunda minuta da Política de QVT, após a etapa de consulta pública, deverá ser endereçada ao Conselho Superior do IFMG para análise e deliberação;

5º) A versão aprovada pelo Conselho Superior do IFMG deverá ser oficializada por meio de publicação, conforme trâmites do IFMG, entrando em vigor a partir de então;

6º) Após a instituição da nova política, deverão ser executadas as ações de publicidade e comunicação, possibilitando que o coletivo de trabalhadores possa conhecer, em detalhes, o texto final.

Faz-se importante destacar que a nova Política de QVT deverá ser divulgada de forma a correlacioná-la aos dados e análises do diagnóstico do IFMG, fruto do relatório final da pesquisa. Os trabalhadores precisam compreender e reconhecer que as discussões e contribuições feitas durante a pesquisa foram contempladas no novo dispositivo.

Posterior à divulgação da nova Política de QVT do IFMG, caminha-se para o último passo previsto por este guia, o estabelecimento das bases do Programa de QVT do IFMG. Se a Política de QVT se presta a dizer o que se deve fazer e a partir de quais princípios e valores atuar, indicando os recursos e meios necessários, o Programa de QVT irá remeter quais ações deverão ser executadas, de que forma e com quais objetivos dentro de uma previsão de tempo, de maneira a garantir uma resposta propositiva ao diagnóstico situacional.

Assim, o Programa de QVT remete-se a uma ferramenta de gestão que deverá prever as ações, os meios para a sua realização e os resultados esperados, passíveis de serem mensurados por meio de indicadores previamente estabelecidos, em suas dimensões quantitativas e qualitativas.

Um programa sustentável em QVT requer um tratamento institucional com o estatuto de “política de governança”. Para tanto, é importante que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) faça parte do planejamento estratégico da organização, tenha previsão orçamentária, recursos financeiros definidos, estrutura operacional de suporte ao desenvolvimento dos projetos (Ferreira, 2012, p.231).

O diagnóstico será a base para o desenho das ações do Programa de QVT do IFMG. A partir dos resultados, fruto da pesquisa com os trabalhadores, da Pesquisa Documental realizada e das análises e constatações construídas, tem-se um mapeamento dos fatores preponderantes de satisfação no trabalho e aqueles que apontam para o desprazer e o adoecimento no trabalho.

De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009), as ações de QVT, logo um programa dedicado à promoção da saúde e bem-estar nos contextos de trabalho, para além de situado a partir de um diagnóstico assertivo sobre a matéria, deve ser estruturado conforme princípios norteadores que devem guiar as ações, conforme sistematizado no quadro que segue na sequência:

Princípios que devem guiar os Programas de QVT

Princípios	Objetivos
Mudança da mentalidade organizacional	Mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho, ou seja, novas práticas em QVT necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções, muitas vezes petrificados, que podem estar na origem dos obstáculos para a QVT. A premissa é clara, mudança de mentalidade implica em “pensar diferentemente para agir diferentemente”. Não se mudam práticas, de forma consequente, sem mudança de consciência.
Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa	Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade implica em conceber produtividade na sua acepção positiva, ou seja, um meio de exercício do bem-estar.
Modelo antropocêntrico de gestão do trabalho	A prática de QVT deve se apoiar em um modelo antropocêntrico de gestão do trabalho que, entre outras tarefas, preconize: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento individual e coletivo, estimular a criatividade e a autonomia na execução de tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergrupar e possibilitar a participação efetiva, principalmente, nas decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo.

Comunicação respeitosa e eficiente	A implementação de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem-sucedidas, bem como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometem a QVT.
Corresponsabilidade e transversalidade	A implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos os especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais.

Elaborado a partir de Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 324

De acordo com as metodologias e ferramentas sugeridas, será possível avaliar, no caso das dimensões de mal-estar e desprazer no trabalho, a intensidade, complexidade e gravidade. Desse modo, serão os temas e fenômenos que, prioritariamente, deverão ser contemplados nas bases do programa. O planejamento do Programa de QVT do IFMG deverá ser estruturado considerando os princípios indicados, ou a partir de outros, desde que convirjam para as dimensões democráticas de gestão, de envolvimento e corresponsabilidade dos atores. A seguir, apresentam-se os eixos estruturantes do plano de ação, acompanhados de alguns exemplos ilustrativos:

- **Macroprocesso:** Conforme indicado por Ferreira (2012), os fenômenos e ações de QVT podem ser agrupados por meio das seguintes categorias: condições de trabalho e suporte organizacional, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento e elo trabalho-vida social. Outras categorias poderão ser desenhadas, de forma personalizada, para o IFMG, e, se for o caso, deverão estar intimamente atreladas ao Conceito de QVT e ao diagnóstico elaborado. Para além da organização, esta diretriz cumpre a função de evidenciar quais fenômenos são mais recorrentes no IFMG, indicando a necessidade de ações específicas e deliberadas no âmbito organizacional, impelindo à reformulação de lógicas, prática e processos de gestão. Além disso, por esse mapeamento ficam sinalizadas quais as áreas ou processos de trabalho devem receber atenção diferenciada e buscar ações personalizadas para o enfrentamento dos fenômenos atrelados aos macroprocessos mais recorrentes.

Exemplo: Relações socioprofissionais de trabalho.

- **Tema:** Os macroprocessos de QVT são constituídos por uma série de temas que os configuram. Assim, neste passo, as demandas identificadas deverão ser concebidas e organizadas por meio das temáticas que as representam. Com o mesmo objetivo indicado no tópico anterior, para além da categorização, busca-se mapear a ocorrência e a incidência de tais temas a partir do diagnóstico. Considera-se que, quanto mais recorrentes, sejam eles constatados por meio dos dados qualitativos ou por meio dos indicadores objetivos, maior é a sua criticidade e, provavelmente, possui potencial adoecedor dos trabalhadores.

Exemplo: Relacionamento com os gestores e as interações hierárquicas estabelecidas.

- **Fenômeno a ser enfrentado:** Este tópico do planejamento faz menção a um objeto específico, integrante de um tema e de um macroprocesso de QVT. A partir dos resultados do diagnóstico, apresenta-se como uma demanda específica e, como poderá ser evidenciado, geralmente se constitui de forma transversal na organização.

Exemplo: Assédio Moral no trabalho.

- **Manifestação e Constatação Diagnóstica:** Neste item, devem ser apresentados todos os dados qualitativos e quantitativos produzidos pela pesquisa e sistematizados pelo diagnóstico. Para além dos dados, deve ser apresentada a sua forma de manifestação na organização, seus impactos sobre os processos de trabalho e trabalhadores e suas dinâmicas de constituição. Além disso, deve ser situado ou sinalizado como se apresenta, destacando se há maior intensidade em alguma unidade específica ou se refere a um fenômeno horizontal, em todo o IFMG. Tal indicação deve ser acompanhada da segmentação de sua ocorrência, sinalizando se essa indicação se trata de uma vivência e demanda de todos os trabalhadores ou se está mais fortemente localizada em uma dada categoria profissional. Faz-se importante também demonstrar, em seu curso histórico, se há tendência de aumento e como tal fenômeno tem se apresentado em um *continuum*. O tópico deve ser detalhado e intimamente vinculado aos dados do diagnóstico, para que as ações, próximo passo, possam ser desenhadas.

Exemplo: Assédio Moral no trabalho, como um dos fenômenos a serem enfrentados. Houve a constatação de dados epidemiológicos condizentes com os quadros de adoecimentos psíquicos que podem estar relacionados à vivência de assédio moral no trabalho (quadros depressivos, ansiosos, Síndrome de Burnout...), sendo identificados X afastamentos do trabalho no período Y a Z, indicando uma tendência de aumento, se analisada a série histórica. Em termos de comparação, tais fenômenos se concentraram, em termos de maior ocorrência, com os TAE's, sendo 35% maior se comparado com os professores. Segundo os setores e órgãos de controle interno (ouvidoria, corregedoria, ...) foram registradas X denúncias de assédio moral e outras reclamações congêneres no período de Y a Z. Estão em processo de apuração X denúncias. Conforme o Sindicato ABC, o fenômeno se manifesta da seguinte forma.... e, pela visão da referida organização de representação dos trabalhadores, tal fenômeno pode ser analisado.... Os dados apontam que a ocorrência do fenômeno está presente na instituição como um todo, porém mais concentrado nas unidades 1, 7, 13 e 18. Nestas unidades, observou-se que em comparação as demais: as relações entre trabalhadores e chefias foram avaliadas de forma negativa para 55% dos grupos de discussões, sendo produzidas, em maior volume, as seguintes representações... Desta forma, pode-se denotar que tal fenômeno está presente na cultura organizacional da instituição, levando à constatação, pelos dados coletados, que... Os inventários IRST e IA_QVT, apontaram que.... Assim, para o primeiro instrumento, está dada uma condição de “sofrimento patogênico” em relação ao tema. Para o segundo, foi constatado o indicativo de ‘mal-estar moderado’, conforme escalas de interpretação, resultados estes condizentes com a Pesquisa Documental e com os grupos de discussão realizados. Assim, o fenômeno se manifesta das seguintes formas na instituição...

- **Ações necessárias:** A partir da análise da manifestação do fenômeno, tem-se as bases para o desenho das ações para o enfrentamento do problema. O quantitativo de ações a serem planejadas estarão intimamente ligadas às suas formas de constituição e dinâmicas, podendo ser desdobradas em um conjunto de ações interdependentes, logo justificadas à luz do diagnóstico. As ações devem ser objetivas, pontuais e exequíveis em um determinado período, que será definido de acordo com a complexidade do fenômeno e dos recursos a serem mobilizados. Além disso, devem ser sinalizadas em termo de abrangência,

indicando se serão destinadas a todas as unidades ou aquelas específicas, conforme constatado pelo diagnóstico. Para cada ação, deverá ser sinalizado o indicador adotado para monitorar e avaliar o seu cumprimento. A depender da ação, mais de um indicador poderá ser adotado, considerando os seus desdobramentos, complementares e interdependentes, que precisarão ser constituídos. Assim, em um segundo momento, as ações deverão ser instituídas por meio de projetos específicos, com a indicação de metodologia, público-alvo, recursos e meios que serão empregados, conforme exemplificados na sequência:

Ação 01: Formar todos os gestores da instituição nas temáticas de assédio moral e gestão da diversidade nas organizações do trabalho (gênero, inclusão e relações étnico-raciais), por meio de um curso de aperfeiçoamento profissional, presencial, com carga horária de 180 horas, a ser reciclado a cada dois anos.

- Prazo: 12 meses.
- Abrangência: todas as unidades da instituição.
- Indicador de monitoramento: Capacitação de 100% dos gestores até 12/25.

Ação 02: Reformular o sistema de governança da instituição para as temáticas de assédio moral e gestão da diversidade organizacional (gênero, inclusão e relações étnico-raciais). Reestruturar o processo de acolhimento e apuração das denúncias.

- Prazo: 12 meses.
- Abrangência: todas as unidades da instituição.
- Indicadores de monitoramento: Instituição da nova política de governança para as temáticas alvos até 07/25; 2) Redução do número de denúncia em 50% até 12/25; 3) Redução do prazo de apuração das denúncias em 50% do tempo até 12/25.

- **Gestão das ações:** Após o passo anterior, será necessário indicar os atores responsáveis e os recursos a serem empregados para que as ações possam ser desenvolvidas e, por consequência, seus objetivos atingidos. Deve-se, então, sinalizar quais os setores dentro da estrutura organizacional que serão corresponsáveis pelo planejamento e execução das ações. Além disso, destaca-se que deverão receber suporte do setor específico, a ser

desenhado e previsto na Política de QVT do IFMG. Como já evidenciado, as ações de QVT são transversais e, logo, responsabilidade de todos. Além disso, precisam ganhar um profissional de referência, aquele que será o responsável por gerir as ações. Tal referência ficará responsável por todas as fases necessárias, como gestor do projeto, gerenciando todas as etapas, do seu planejamento à avaliação dos resultados alcançados. O gestor do projeto deve ser um profissional com afinidade com a temática e ter capacidade de trânsito na organização, para garantir a mobilização dos demais atores e gestores na condução da ação. E, por fim, faz-se necessária a indicação das bases orçamentárias que serão empenhadas para a execução de cada ação. Como já evidenciado, o Programa de QVT precisa ter estrutura e recursos para que as ações possam ser materializadas. Porém, algumas ações, por sua natureza, não irão requerer investimento financeiro; outras, por uma característica transversal, podem ser alocadas e executadas com orçamento já previsto em outras pastas. Em termos contábeis, as ações transversais contam para o centro de custo de outras estruturas organizacionais, mas, em termos de gestão, podem ser alocadas duplamente, na unidade gestora do centro de custo de origem e no Programa de QVT da instituição, conforme ilustrado por meio dos exemplos a seguir:

Ação 01: Formar todos os gestores da instituição nas temáticas de assédio moral e gestão da diversidade nas organizações do trabalho (gênero, inclusão e relações étnico-raciais), por meio de um curso de aperfeiçoamento profissional, presencial, com carga horária de 180 horas, a ser reciclado a cada dois anos.

- Setores envolvidos: X, Y e Z
- Gestor da ação / projeto: Fulano de Tal
- Recursos e investimentos necessários: R\$ 40.000,00 a serem custeados com as fontes de recursos destinadas às rubricas de capacitação profissional, alocados na estrutura X. Além dos recursos indicados, há a previsão do investimento de R\$ 20.000,00 a serem empenhados por meio do Programa de QVT do IFMG.

Ação 02: Reformular o sistema de governança da instituição para as temáticas de assédio moral e gestão da diversidade organizacional (gênero, inclusão e relações étnico-raciais). Reestruturar o processo de acolhimento e apuração das denúncias.

- Setores envolvidos: A, B, C e D
- Gestor da ação / projeto: Beltrana Só
- Recursos e investimentos necessários: Sem custos previstos.

O Grupo Gestor de Saúde Mental e QVT do IFMG deverá elaborar a minuta do planejamento do Programa de QVT, indicando suas bases, conforme delineado, e submetê-lo à consulta pública, tal como foi indicado para a Política de QVT, retomando os mesmos processos e passos para a sua validação. Após a manifestação dos trabalhadores e a formulação das possíveis adequações, o planejamento do Programa de QVT deverá ser submetido ao Conselho Superior do IFMG para deliberação e estabelecida a sua vigência, dando, assim, após esse passo, visibilidade por meio dos canais de comunicação do IFMG.

Assim, chega-se ao fim da jornada idealizada. Neste momento, os produtos básicos indicados como objetivos deste guia foram demonstrados, criticados e pensados enquanto possibilidades, a partir dos autores de referência e dos recursos metodológicos indicados. Como já sinalizado, a implantação do Programa de QVT do IFMG, como o quarto produto, alvo final a ser buscado, aqui não foi discutido, apenas sinalizado. Tal intento não foi tratado por este guia, pois dependerá do diagnóstico, da nova Política de QVT e das bases do programa que serão concebidas. Porém, já fica o alerta acerca da sua necessidade e a indicação de sua previsão no plano de trabalho que deverá ser elaborado.

As indicações sistematizadas por este guia precisam ser lidas e compreendidas à luz da realidade do IFMG, bem como dos dados que serão apontados pelo diagnóstico. Além disso, deverão ser compreendidas e criticadas frente aos desejos e necessidades dos trabalhadores.

Desse modo, poderão ser adequadas e, caso isso aconteça, compreende-se que o objetivo inicial proposto por este trabalho se cumpriu. Não há a expectativa de que todas as sugestões apresentadas sejam acatadas e tampouco que a proposta seja aplicada em sua íntegra, pelo contrário.

Espera-se que este produto educacional possa suscitar reflexões e questionamento. Espera-se também que os leitores-trabalhadores do IFMG tenham muitas dúvidas, questionamentos e reflexões a partir deste guia e, assim, possam se mobilizar, demandar e cobrar para que, cada vez mais, as práticas de trabalho promotoras de saúde e de bem-estar possam ser vivas no IFMG.

Aos gestores do IFMG, deseja-se que se sintam provocados e desafiados a gerir processos organizacionais que sejam, de fato, promotores de saúde e QVT. De início, a proposta, por sua

robustez, pode se apresentar complexa em termos de execução e gestão, porém não tão desafiadora quanto a necessidade de mudança de mentalidade e de lógicas de gestão. Assim, fica a esperança de que sejam agentes ativos de mudança da realidade social do trabalho no IFMG, considerando a responsabilidade ética que assumiram, juntamente com seus cargos e funções.

Considerações finais

Ao chegar neste ponto, há um encontro e uma despedida, no mesmo gesto. Concluo o meu caminho, minha missão, e, no mesmo local da estrada, nos encontramos, o autor e o IFMG. Eu, no destino da minha jornada e a instituição no início da dela.

Passo o bastão! O guia não me pertence mais. Pacientemente, conto como foi minha jornada, o que pensei no caminho, ansioso pelo encontro. O guia sistematiza os meus aprendizados, as miradas para a paisagem e aponta também para os cenários que gostaria de ter visto durante o percurso. São reflexões cheias de sentidos e afeto e, necessariamente, repletas de prazer e sofrimento, registradas em todas as páginas, em todas as seções do guia. Não consigo intervir e nem controlar as expectativas e as motivações da instituição, mas espero que ao menos me ouça com atenção, em respeito à minha caminhada que só se deu em função daquela que o IFMG poderá fazer.

Aos trabalhadores do IFMG digo, com muita convicção, que o destino é bacana, ético e humano. Agora, a trilha é difícil, viu?! Não se iludam e, se houver desejo de seguir em frente, preparem-se. Analisem as indicações com cuidado, vejam quais são pertinentes e descarte aquelas que eu não consegui alcançar, em função das limitações impostas pela minha condição de estrangeiro. Assim, se o guia ao menos servir de alerta e reflexão, compreendo que cumpriu seu objetivo maior.

Enquanto uma obra aberta, só ganhará sentidos pelo olhar dos trabalhadores. Como já sinalizado, os tópicos apresentados são, em sua intenção, provocadores para que, a partir deles, a jornada possa ser planejada. Existem custos em caminhar, e são muitos. Porém, não seguir implica em várias questões e, neste caso, a serem experienciadas na carne. Ter ciência disso é a condição primeira para que o IFMG e seus trabalhadores possam decidir o que fazer, caminhar ou não.

Espero que, nas vicissitudes da vida, em algum momento nossos caminhos se cruzem novamente. Quem sabe nesse propenso encontro vocês possam me contar sobre as suas experiências, a partir da jornada que poderão seguir? Ficarei feliz e torço genuinamente para que essa possibilidade se concretize.

Boa jornada!

Referências Bibliográficas

- ABRAHÃO, Júlia Issy. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.16, n.1, p. 49-54, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v16n1/4387.pdf>. Acesso em: 05 set. 2024.
- ABRAHÃO, Júlia Issy; TORRES, Camila Costa. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 067-076, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/3r5BYwZyBkP7QYmvk5zxYKD/?lang=pt>. Acesso em: 02 set. 2024.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a qualificação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARAÚJO, Tatiane Regina Petrillo Pires de. Psicodinâmica do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Duas Faces da Mesma Moeda? Pesquisa-ação em uma Organização do Governo Brasileiro. **Repositório CEUB**, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12711>. Acesso em: 07 set. 2024.
- BAREMBLITT, Gregório. **Compêndio de análise institucional e outras correntes**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.
- BRASIL. Decreto 7.602, de 7 de novembro de 2011. Estabelece a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST). **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7602.htm. Acesso em: 1 jul. 2024.
- BRASIL. Lei 14.681, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114681.htm. Acesso em: 1 jul. 2024.
- BRASIL. Portaria nº 428 de 25 de junho de 2021. Dispõe sobre a instituição da Política de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do IFMG. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, MEC, 2021. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/desenvolvimento-de-pessoas/qualidade-de-vida-no-trabalho/portaria-de-politicas-publicas-qvt.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.
- CARNEIRO, Laila Leite. Qualidade de vida no trabalho. In: RIBEIRO, Elizabeth Matos; RANGEL, Márcia Tereza Rebouças; FERREIRA, Rosilda Arruda. **Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências**. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/559730/2/eBook%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>. Acesso em: 01 set. 2024.

CASTRO, Patrícia Dias de. **Síndrome de Burnout como doença do trabalho na EPT: uma proposta de melhoria para promoção de saúde mental dos servidores do IFMG.** 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Branco, Ouro Branco, 2023.

CRUZ, Suzana Canez da Cruz; COSTA, Marcelo Fernandes. Método em Psicodinâmica do Trabalho. *In*: FREITAS, Lêda Gonçalves de (org.). **Prazer e Sofrimento no Trabalho Docente: Pesquisas Brasileiras.** Curitiba: Juruá, 2013. p. 25-34.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez, 2021.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.98-104, maio/jun. 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4t8CXdBtNy3nzzYb8fpWFLy/?format=pdf>. Acesso em: 17 jun 2022.

FERREIRA, Mário César. Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento para diagnóstico e planejamento. *In*: 11º FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2009, Porto Alegre. **Anais do 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho**, 2009.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores.** Brasília, DF: Ler, Pensar e Agir, 2012.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. V. 25, n. 3. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2024.

FERREIRA, Mário César; BARROS, Paloma de Castro da Rocha. Incompatibilidade trabalho prescrito - trabalho real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: Um diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. **Aletheia (ULBRA)**, Canoas, RS, v. 1, n. jul/dez, p. 115-128, 2003. Disponível em: https://www.ergopublic.com.br/?pg=consultar_conteudos&subcat=10&categoria=8. Acesso em 05 set. 2024.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho: Bem-Estar, uma Tarefa de Todos. Empresa X (Org.). **Fórum Qualidade de Vida Trabalhando e Vivendo com Qualidade.** Brasília: Empresa X, p. 1-7, 2004.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 6, n. 1, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/fzZkRRhBhdWGVb7dT6gq3yG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2024.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho dos AFPS e índices de adoecimento: Estado de alerta!**. Brasília: Fenafisp, (no prelo).

FLEURY, Alessandra Ramos Demito; MACÊDO, Kátia Barbosa. O sofrimento, as defesas e patologias de professores de uma IES pública. *In*: FREITAS, Lêda Gonçalves de (org.). **Prazer e Sofrimento no Trabalho Docente: Pesquisas Brasileiras**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 149 – 169.

GAULEJAC, Vincent. **A neurose de classe: trajetória social e conflitos de identidade**. São Paulo: Via Lettera, 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG). **Conselho Superior**. Brasília, DF, MEC, 30 maio 2023. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/conselho-superior>. Acesso em: 19 jan. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG). **Qualidade de vida no trabalho**. Brasília, DF, MEC, [202-]. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/qvt-capa>. Acesso em: 19 jan. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS (IFMG). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. PDI IFMG 2019 – 2023. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/pdi2/arquivo-pdi-2019-2013/documentos-e-arquivos/pdi27022020.pdf>. Acesso em 19 jan. 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do Trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ASSIS, Maria Paulina. Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **RAE Light**, v. 2, n. 2, p. 26-32, 1995.

MEDEIROS, Solange Nobre de; MARTINS, Soraya Rodrigues; MENDES, Ana Magnólia. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium: Estudos interdisciplinares**. Ano IX, ed.1, p. 74, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-48912017000100008. Acesso em: 30 jun. 2022.

MENDES, Ana Magnólia. Pesquisa em Psicodinâmica: A Clínica do Trabalho. *In*: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo, Caso do Psicólogo, 2007.

MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho**: o sujeito em ação. Curitiba, Juará, 2012.

MENDES, Ana Magnólia; FERREIRA, Mário César; CRUZ, Roberto Moraes. O Diálogo da Psicodinâmica, Ergonomia, Psicometria. *In*: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo, Caso do Psicólogo, 2007.

MENDES, Ana Magnólia; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Diálogos entre a psicodinâmica e clínica do trabalho e os estudos sobre coletivos de trabalho e práticas organizacionais. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, n.1, v.1, p. 103-143, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.25113/farol.v1i1.2608>. Acesso em: 04 set.2024.

RAMMINGER, Tatiana; NARDI, Henrique Caetano. Saúde do trabalhador: um (não) olhar sobre o servidor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília v. 58, n. 2, p. 213-226, abr/jun, 2007. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1395/1/2007%20Vol.58%2Cn.2%20Rmminger%20e%20Nardi.pdf>. Acesso em: 05 set. 2024.

SCHIRRMEISTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.12., n. 3, set-dez, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, p. 538-542, 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003489101997000600016&lng=en&nr=m=isso. Acesso em: 05 jan. de 2024.

SIQUEIRA, Aline Brandão de. **Sufrimento, processo de adoecimento e prazer no trabalho**: as estratégias desenvolvidas pelos docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco na (re)conquista da sua saúde. 2015. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/160704>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SOUZA, Vanessa Alexandre. Transformações no Mundo do Trabalho e a Vivência Subjetiva dos Trabalhadores. **Aurora**, Marília, v. 5, 2012. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/2361>. Acesso em: 06 jul. 2022.