



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO
NORDESTE

JULIANA DE ANDRADE SILVA

PROGRAMA CULTIVATING EMOTIONAL BALANCE (CEB®) –
A FORMAÇÃO DE LÍDERES INTELIGENTES NA GESTÃO PÚBLICA

RECIFE
2021

JULIANA DE ANDRADE SILVA

**PROGRAMA CULTIVATING EMOTIONAL BALANCE (CEB®) –
A FORMAÇÃO DE LÍDERES INTELIGENTES NA GESTÃO PÚBLICA**

Dissertação do curso de Mestrado em
Gestão Pública para o Desenvolvimento
do Nordeste na Universidade Federal de
Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto
Gois de Oliveira

RECIFE
2021

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

L586p

Silva, Juliana de Andrade

Programa Cultivating Emotional Balance (CEB) - A formação de líderes inteligentes na gestão pública / Juliana de Andrade Silva. – 2021.

55 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Gois de Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.

Inclui referências e anexos.

1. Gestão pública. 2. CEB - Brasil. 3. Qualidade de vida. I. Oliveira, Marcos Roberto Gois de (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 – 089)

JULIANA DE ANDRADE SILVA

**PROGRAMA CULTIVATING EMOTIONAL BALANCE (CEB®) –
A FORMAÇÃO DE LÍDERES INTELIGENTES NA GESTÃO PÚBLICA**

Dissertação do curso de Mestrado em
Gestão Pública para o Desenvolvimento
do Nordeste na Universidade Federal de
Pernambuco.

Aprovada em: _____.

BANCA EXAMINADORA DA QUALIFICAÇÃO

Prof. Dr. Marcos Roberto Gois de Oliveira (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior
Professor interno

Profa. Daiana Amorim Ferreira
Professor externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força, saúde e fé.

Agradeço a minha família, minha mãe e ao meu pai que descansa em Deus.

Agradeço a minha amiga Erika Leite e ao meu namorado.

Ao meu orientador, Professor Marcos Gois pelo conhecimento fornecido e por assumir meu trabalho com carinho e atenção.

À banca examinadora pelo trabalho dedicado e a todos que compõe a Secretaria e administração do Mestrado Profissional em Administração Pública.

RESUMO

A presente pesquisa intitulada “*Programa Cultivating Emotional Balance (CEB®) – a formação de líderes inteligentes na gestão pública*” buscou analisar de forma extensiva o que se entende como qualidade de vida no trabalho, para apontá-la enquanto programa motivacional a ser desenvolvido em organizações burocráticas formais, como por exemplo, a gestão pública, já que quanto mais espaço os programas de QVT ganham nas instituições, mais há a promoção do bem-estar do trabalhador qualificando o ambiente enquanto saudável e motivador. Desta forma, analisam-se os reflexos da existência de um líder praticando técnicas do CEB® como forma de maximizar a qualidade de vida no trabalho desempenhado nas empresas públicas. A pesquisa foi delineada metodologicamente de forma descritiva e qualitativa relacionando o levantamento bibliográfico com a análise da pesquisa realizada com funcionários da UFPE que foram ouvintes do curso de capacitação em CEB®, que permitiu ponderar modelos de intervenções administrativas a fim de compreender quais fatores condicionam a aparição do bem-estar. Por meio desta pesquisa foi possível contemplar os objetivos deste estudo, qual seja, identificar formas, a serem utilizadas por gestores, de intervenções na atual vivência laboral, no intuito de promover o sucesso organizacional com a perfeita execução dos programas de qualidade de vida no trabalho e problematizar a importância do líder na promoção do bem-estar dos funcionários públicos. Pontua-se, assim, que além da modernidade ter interferido diretamente nas relações pessoais, ela promoveu o desgaste das relações interpessoais e o surgimento de doenças ocupacionais, por isso a importância do CEB® na promoção do bem-estar e da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Palavras chaves: Gestão pública; CEB®; qualidade de vida.

ABSTRACT

This research entitled "Cultivating Emotional Balance Program (CEB®) – training intelligent leaders in public management" sought to extensively analyze what is understood as quality of life at work, to point out it as a motivational program to be developed in formal bureaucratic organizations, such as public administration, since the more space the QWL programs gain in institutions, the more there is the promotion of worker well-being, qualifying the environment as healthy and motivating. In this way, the reflections of the existence of a leader practicing CEB® techniques are analyzed as a way to maximize the quality of life in the work performed in public companies. The research was methodologically designed in a descriptive and qualitative way, relating the bibliographic survey with the analysis of the research carried out with employees of UFPE who were listeners of the training course in CEB®, which allowed us to consider models of administrative interventions in order to understand which factors affect the appearance of well-being. Through this research, it was possible to contemplate the objectives of this study, that is, to identify ways, to be used by managers, of interventions in the current work experience, in order to promote organizational success with the perfect execution of quality of life programs at work and problematize the importance of the leader in promoting the well-being of public servants. It is pointed out, therefore, that in addition to modernity having directly interfered in personal relationships, it promoted the wear of interpersonal relationships and the emergence of occupational diseases, hence the importance of CEB® in promoting well-being and improving the quality of life at work.

Keywords: Public management; CEB®; quality of life.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DESENVOLVIDO NAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS	10
2.1	Qualidade de vida – apresentando o tema	11
2.1.1	Formulando conceitos sobre Qualidade de vida.....	13
2.1.2	Qualidade de vida – a origem.....	17
2.1.3	Abordagens de qualidade de vida no trabalho.....	18
2.2	Delineamentos metodológicos	21
2.3	Análise bibliográfica	22
2.3.1	As organizações e a qualidade de vida no trabalho.....	22
2.3.2	O sucesso organizacional decorrer da alocação de recursos humanos.....	26
2.3.3	Fatores motivacionais.....	26
	Considerações Finais	28
3	AS EMOÇÕES NO CONTEXTO DE LIDERANÇA EFICAZ NA PROMOÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
3.1	Qualidade de vida no trabalho e suas imbricações no ser líder	31
3.1.1	Saúde no ambiente laboral.....	34
3.1.2	Liderança e a promoção do equilíbrio emocional.....	37
3.2	O Cultivating Emotional Balance – CEB®	40
3.2.1	CEB® na gestão pública.....	42
3.3	Delineamentos Metodológicos	43
3.4	Análise dos resultados	44
	Considerações finais	47
	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXO A – PESQUISA REALIZADA	55

INTRODUÇÃO

Quando se pensa em todas as situações que ocorrem no interior do mundo laboral é nítido que na atualidade houve uma perfeita reestruturação do que outrora se tinha, hoje há uma preocupação sobre como lidar com as emoções surgidas em meio a conflitos, desentendimentos ou até mesmo quando surge uma novidade. Pensando por intermédio deste entendimento, percebe-se o quanto é importante a presença de um líder em cada nicho laboral, já que um líder verdadeiro é capaz de se sensibilizar com os seus liderados entendendo as peculiaridades de cada um, buscando, com isso, soluções eficazes para a alteração do clima organizacional, motivando os trabalhadores.

Resta claro, que situações adversas no ambiente organizacional podem afetar negativamente o espaço interferindo diretamente no desempenho da liderança, como exemplo, a falta de competência emocional de líderes no trato com seus subordinados. Assim, em situações adversas é evidente que há um conjunto de emoções em jogo e estas interferem diretamente no desempenho laboral, principalmente quando as emoções são negativas, pois a desmotivação acaba prejudicando o desempenho dos profissionais.

Neste sentido, o trabalho torna-se um construtor da subjetividade humana, e assim atinge o patamar de ser essencial para o aprimoramento de habilidades. Há de se pensar que ao mesmo tempo em que se promove o aprimoramento de habilidades, devido ao aumento das cobranças, medo de situações adversas, emoções em crise, existe um número relativamente grande de indivíduos que necessitam ser afastados do trabalho (auxílio-doença) ou procurar ajuda de psicólogos, pois se encontram com sua saúde comprometida, um dos problemas mais encontrados no dia a dia atual, é a depressão.

Concretizando uma preocupação formal sobre o tema, sabe-se o quanto é importante a figura de um líder nos estabelecimentos econômicos independentemente de serem público ou privado, contudo, as doenças laborais não escolhem sujeitos, se o líder foi o paciente, todos os seus liderados podem vir a ser atingidos, mas se for o contrário, pode o líder motivar a dissolução dos problemas que acarretaram a doença.

Um dos agravantes para o quadro depressivo de funcionários nas organizações está no trato não eficaz da chefia em relação a seus liderados. Observam-se, normalmente nas organizações, muitas pessoas que exercem cargos de liderança, mas que não são preparadas emocionalmente. Líderes emocionalmente despreparados podem acarretar relações desastrosas na organização, visto que pode comprometer negativamente na qualidade de vida e no aspecto motivacional dos trabalhadores.

Sabe-se que quanto mais o trabalhador possui satisfação pessoal no trabalho, mais terá qualidade de vida, já que esta satisfação atinge a forma como o indivíduo desenvolve seu comportamento, ou seja, a sua criatividade, sua vontade de mudança, sua motivação, entre outros, pois todos estes vão se relacionar diretamente com a produtividade do indivíduo no espaço laboral.

Pontuando esta evolução de sentimentos baseados na forma como o indivíduo se relaciona com seu ambiente laboral é que surge o interesse norteador dessa pesquisa, vez que se parte da urgência de entender a inteligência emocional vivenciada dentro e fora da Administração Pública, uma vez que com a nova Gestão Pública há um aumento na necessidade de se inserir pessoas cada vez mais comprometidas com seus relacionamentos interpessoais, cruciais para a boa administração, nos quais os processos interativos definem o modo de convivência com o próximo.

Dividindo a dissertação em dois artigos, a análise buscou traçar conceitualmente a qualidade de vida no trabalho, explicando como foi originada, como se desenvolveu e formas de aplicá-la no dia a dia do ambiente laboral. Assim, o primeiro artigo possui um caráter mais bibliográfico traçando um estudo ensaístico sobre o tema. E o segundo, por sua vez, retrata o estudo bibliográfico sobre o CEB® aplicado nos servidores por meio da gestão pública da Universidade Federal de Pernambuco.

Como a base de uma boa gestão de um líder interliga-se com a alteridade, nota-se que a forma como os relacionamentos são desenvolvidos destaca as relações existentes por traz do comportamento, assim, necessitou-se utilizar da pesquisa qualitativa analítica, quando se esboçou o referencial teórico, e descritiva a fim de formular um *feedback* de como pode ser visualizado na prática a Inteligência emocional após a aplicação do Programa *Cultivating Emotional Balance* – CEB® nos líderes que participaram do curso de CEB® na UFPE.

Pensou-se em analisar os profissionais advindos do curso porque, resta claro, que líderes eficazes necessitam não só de capacitação técnica e teórica, mas também demandam por aprimoramento emocional para o aperfeiçoamento das relações das equipes de trabalho. Desta forma, esta pesquisa que se direciona com o intuito de entender a relação existente entre o bem-estar das pessoas e a qualidade de vida no trabalho utilizando, para isso, programas de CEB®

Em ambos os artigos, há a explicação teórica, a explanação da metodologia seguida da discussão dos resultados almejando defender a utilização dos programas do *Cultivating Emotional Balance* como proposta de atividade laboral contínua nas instituições públicas para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

2 A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DESENVOLVIDO NAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS

Introdução

O estado tecnológico em que o mundo globalizado se encontra atualmente permite acesso rápido a uma infinidade de informações e fontes de entretenimento, contudo paralelo a este “boom” de acontecimentos decorrentes da evolução social, é possível destacar que o espaço laboral também se tornou palco de diversas transformações, pois a cada evolução requer-se dos trabalhadores conteúdos atualizados e qualificações trabalhistas nos ramos em ascensão, o que gera um resultado em três vias, na primeira, pessoas capacitadas são constantemente contratadas assumindo posições em cargos que outrora nem deveria existir; na segunda, um grande volume de desemprego, precarização do trabalho e subempregos foram gerados; e por fim, trabalhadores que nem sempre acompanham a evolução social, mas que se submetem a condições trabalhistas não muito favoráveis por necessitarem manter o emprego.

As empresas atuais contratam pessoas que imprimem valores, princípios e a missão empresarial, logo, estes ocupam um lugar diferenciado dos demais funcionários. Assim, no transcorrer diário, gestores acabam por esquecer-se dos trabalhadores antigos que não lutam por plano de cargos e carreiras e nem por salários formalmente regularizados pela sua categoria como bem defende os novos, e sim por manterem a todo custo seus empregos.

Essa tentativa de manutenção desenfreada dos empregos mascara o clima organizacional do setor laboral, o que se justifica no crescente número de funcionários que apresentam doenças ocupacionais, ou seja, se empregadores e gestores não alterarem o foco para incluir o cuidado com a saúde mental, bem-estar e dignidade de seus funcionários como um todo, terá mais funcionários assistidos pelo INSS do que trabalhando. Por isso a crescente preocupação com a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Neste sentido, busca-se a adoção de práticas do QVT como forma tanto de proporcionar uma maior eficácia e produtividade laboral quanto de garantir as necessidades biopsicossociais básicas dos trabalhadores. A intenção maior na utilização destas técnicas é motivar os trabalhadores a executarem suas funções de forma prazerosa o que além de promover a saúde mental auxilia na saúde física.

Assim, a competitividade tecnológica atual mobilizou um grande avanço tecnológico no qual se espera que gestores e administradores imprimam uma nova forma de gestão, pois o se preocupar com os funcionários acaba por se tornar o se preocupar com a empresa. Visto em

termos monetários, o QVT aparece enquanto um investimento de longo prazo realizado pelas empresas.

Destrichando métodos considerados por algumas abordagens de QVT, nota-se que é comum entre eles o apontamento que os funcionários são influenciados por uma gama diversificada de fatores que atualmente encontram-se para além de serem decorrentes apenas de aspectos físicos e ambientais, já que envolve também o bem-estar global do funcionário, entendendo este dentro e fora do ambiente laboral.

Fazendo uso dos estudos e análises desenvolvidos por diversos estudiosos, enfatiza-se a utilização de Walton (1973) e de Chiavenato (1999) de forma a entender o fio conector das interações que os trabalhadores estabelecem no contexto social das organizações. Visto por uma ótica produtiva, o trabalho na vida de um indivíduo possibilita o desenvolvimento pessoal, bem como a concretização de suas necessidades.

Normalmente, um ambiente laboral engloba, em seu interior, indivíduos que possuam objetivos semelhantes, já que as metas comuns são traçadas na descrição da atividade a ser desempenhada, contudo, como é típico da organização social devotar ao trabalho um status de integração e formação, é sabido que boa parte dos funcionários molda suas identidades para imprimir a marca empresarial, o que acentua ainda mais a necessidade de se ofertar um ambiente sadio para tais propósitos.

Desta forma, o presente estudo procurou analisar formas de inserir programas de qualidade de vida no trabalho dentro de organizações burocráticas formais, para tal fez uso, enquanto metodologia, de uma revisão bibliográfica descritiva analisando os mais diversos modelos de estudos sobre QVT para por meio deles, traçar um quadro interventivo. Assim, dividido em três partes, a primeira se propôs a entender a atualidade do tema, esboçando desde sua origem e evolução até sua conceitualização.

A segunda parte explicou os delineamentos metodológicos da revisão literária para logo após, esmiuçar o que se entende aqui como organização formal traçando meios de contemplar a melhoria do ambiente laboral sem que a formalidade se perca no caminho, assim se utilizou de fatores emocionais interligado com os oito critérios apontados por Walton (1973).

2.1 Qualidade de vida – apresentando o tema

Ao se pensar em qualidade de vida no mundo laboral dentro da contemporaneidade não se pode deixar de esboçar um exercício reflexivo sobre o que se tem como trabalho

atualmente. Assim, tem-se que desde os estudos de Karl Marx sobre as sociedades industriais em seu início, impera no mundo laboral um jogo de forças entre dominantes e dominados. Trazendo o debate marxista para os dias atuais, empregadores têm seus interesses supervalorizados em troca de uma mão de obra nem sempre qualificada, porém as exigências para tal são crescentes.

Atualmente, devido a toda complexidade impressa pelo mundo tecnológico, o trabalho por carteira assinada exige constantemente a alocação de mão de obra qualificada, o que faz surgir acomodações em setores cujos funcionários não se adéquam as exigências tecnológicas o que faz surgir diversos de trabalhos precarizados, subempregos e até mesmo o desemprego. Este convívio da formalidade com a informalidade exige mais dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que promove uma crescente redução dos direitos dos mesmos desde a reforma trabalhista.

Analisando este cenário, surge o seguinte questionamento: atividade laboral atual consegue imprimir em seu executor uma forma de prazer? É possível ter estabilidade financeira na atual vivência laboral? As respostas destas perguntas motivam o presente estudo já que dentro da reestruturação produtiva imposta pela sociedade neoliberal não se abre espaço para uma efetiva qualidade de vida no trabalho, visto que a precariedade está cada vez mais presente e por esta entende-se, em consonância com Galeazzi (2006, p. 203) “a ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho e a qualidade no exercício da atividade”.

Desta feita, procura-se estimular a qualidade de vida no trabalho como forma de minimizar a precarização do mesmo, haja vista esta pode ter sua aparição motivada em diversos tipos de fatores. Para Vasapollo (2006, p. 45) essa precarização seria “o mal-estar no trabalho (...) com a angústia vinculada à consciência de um avanço tecnológico que não resolve as necessidades sociais. É o processo que precariza a totalidade do viver social”, ou seja, conseguindo superar este processo poderá vislumbrar a possibilidade de se conversar sobre a necessidade de se ter qualidade de vida no trabalho.

Outro grande vilão na promoção da qualidade de vida laboral pode ser visto no processo da flexibilização do trabalho, por este entende-se:

liberdade da empresa para despedir parte de seus empregados, sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuam; liberdade da empresa em reduzir ou aumentar o horário de trabalho, repetidamente e sem aviso prévio, quando a produção necessite; faculdade da empresa de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho (...); possibilidade de a empresa subdividir a jornada de trabalho em dia e semana de sua conveniência, mudando os horários e as características (trabalho por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.); liberdade para destinar

parte de sua atividade a empresas externas; possibilidade de contratar trabalhadores em regime de trabalho temporário (...) diminuindo o pessoal efetivo a índices inferiores a 20% do total da empresa. (Vasapollo, 2006, pp. 45-46).

Apontando detalhes socioeconômicos desta flexibilidade, tem-se que quanto mais os interesses capitalistas de produtividade e de lucratividade estiverem sob a égide, mais haverá perda de estabilidade e conseqüentemente alterações na qualidade de vida e na dignidade dos trabalhadores. Contudo é possível registrar uma crescente preocupação com a ergonomia, já que esta procura estudar o relacionamento que o homem possui com seu ambiente de trabalho (Grandjean, 1998). Se esta prática for estudada de forma aplicada é possível contemplar a relação do indivíduo com todo o contexto de produção.

Desta forma, a ergonomia integra o objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho, pois nessa há uma procura de entender os processos vivências de subjetivação externalizados pelos trabalhadores (Mendes, 2007). Em outro sentido, a psicodinâmica procura formas de promover a qualidade de vida no trabalho por meio de práticas cooperativas que promova alterações na subjetividade, já que se entende que o trabalhador por si só não é capaz de romper com os entraves que interferem na promoção de uma qualidade de vida, como denuncia Dejours (1993, p. 103) “O trabalho não causa o sofrimento, é o próprio sofrimento que produz o trabalho”.

Porém a ideia aqui defendida é que qualidade de vida no trabalho, o famoso QVT, está para além das bases da psicodinâmica, pois aqui, buscam-se atitudes proativas que de fato melhorem o ambiente laboral e não simplesmente, ouça os problemas trazidos pelos trabalhadores. Não formulando uma disparidade conceitual entre os termos, interligam-se ambos no intuito de promover uma (re) construção do espaço público a fim de (re) apropriar o trabalhador como importante sujeito no processo laboral.

Por intermédio deste entendimento é possível defender a seguir o que seria entendido por QVT, bem como sua origem e evolução, por hora entende-se QVT como um conjunto de ações que podem ser realizadas de forma individual ou coletiva dentro das organizações com o intuito de promover o bem-estar dos que ali convivem (Ferreira & Mendes, 2004).

2.1.1 Formulando conceitos sobre Qualidade de vida

Hoje em dia, quando se fala em qualidade de vida, juntamente com formas de proporcioná-la há toda uma preocupação em promovê-la já que na medida em que se proporciona bem-estar para o trabalhador gera-se eficácia organizacional para a empresa,

estimulando a participação ativa dos trabalhadores em situações que lhes disserem respeito. Um fator importante a ser pontuado é que a qualidade de vida do trabalhador não pode ser desligada da sua vida pessoal, pois um indivíduo representa um construto de todos os seus setores vivenciais, logo, a cobrança de uma devolutiva positiva por parte do espaço laboral pode ser mais profunda para uns trabalhadores do que para outros, vez que “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais” (Rodrigues, 1994, p. 93).

Como qualquer setor da vida humana, o trabalho, possui seu poder social, já que historicamente o mesmo era vislumbrado como fonte de manutenção e reprodução individual independente de qual setor o indivíduo estivesse ligado. Assim, atualmente espera-se que este espaço ofereça ao indivíduo formas de manutenção psíquica e social, necessitando para tal que as condições de trabalho sejam coniventes com o que se é cobrado, vez que a tendência da organização do trabalho é hierarquizar conhecimentos e qualificações.

Diversas definições são possíveis de serem pontuadas quando se propõe a analisar a qualidade de vida no trabalho, vez que a cada autor há um elemento diferencial que o mesmo julga importante de ser pontuado. Desta forma, Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 41) entende que o conceito seria “é um conjunto de ações que envolvem diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Aprofundando o tema, Bergeron (1982 *apud* Fernandes, 1996, p.43) entende que a QVT seria a “ [...] aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa”. Embora ambos retratem a promoção de um ambiente laboral mais favorável ao desenvolvimento humano, a forma como expõe o tema acaba por pontuar aspectos não destacados pelo o outro conceito.

Compreendendo o conceito por meio de autores mais contemporâneos é possível destacar a importância de se ter um enfoque biopsicossocial ao pensar alterações no ambiente laboral, já que o funcionário deve ser visto como um todo, abrangendo necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Para Chiavenato (1999, p. 391):

Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e qualidade.

Quando se começa a entender a QVT relacionada aos três aspectos há um avanço no assimilar de valores que constantemente foram negligenciados em prol de um avanço tecnológico, assim também se começa a enxergar que quanto mais um trabalhador estiver satisfeito em seu ambiente de trabalho mais o cliente será bem atendido, ou seja, há um investimento duplo (Chiavenato, 1999).

Esboçando como a motivação é passada ultimamente, sabe-se que de nada adianta promover aumentos salariais e promoções hierárquicas se o ambiente profissional for doentio, por isso a importância de se ofertar um cuidado maior na qualidade ambiental, já que se o ambiente for sadio as pessoas tenderão a se satisfazerem em suas atividades laborais. Conforme este entendimento Chiavenato (1999, p. 391) esboça outro conceito de QVT, este, por sua vez, entende a qualidade de vida como “um profundo respeito pelas pessoas”, uma vez que “Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

Desta forma, não há de se negar que empresas que buscam sucesso empresarial devem ter em suas políticas internas o reconhecimento funcional que aumente o bem-estar na medida em que qualificam o ambiente laboral. Embora se tenha ciência da importância do desenvolvimento de um trabalho coletivo, não se deve deixar de considerar que primeiramente, a qualidade de vida deve satisfazer as necessidades pessoais, pois “Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos, tais como, criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente de trabalho e grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores fundamentais para a produtividade do indivíduo”. (Hackman & Suttle, 1977 *apud* Quirino & Xavier, 1987).

Resumindo as características estimuladas pelo trabalho em promover a qualidade de vida no ambiente laboral é que Chiavenato (1999, p. 391) pontua:

1. A satisfação com o trabalho executado;
2. As possibilidades de futuro na organização;
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados;
4. O salário percebido;
5. Os benefícios auferidos;
6. O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho;
8. A liberdade e responsabilidade de decidir;
9. As possibilidades de participar

(Chiavenato, 1999, p. 391).

Assim, é possível compreender que quanto mais o indivíduo estiver satisfeito com seu desempenho laboral e com seu ambiente de trabalho, menos faltará, aumentará a produção e a qualidade do que faz, interagindo de forma produtiva com seus colegas, ou seja, qualidade de vida é a promoção do bem-estar humano de forma a equilibrar diversos fatores.

Paralelo a este entendimento, faz-se necessário pontuar que uma forma de promoção da QVT não satisfará a todos os funcionários, pois cada um deles possuem anseios e motivações específicas, logo, devem-se instituir padrões que promovam uma gestão de boa qualidade que pense em formas organizacionais em benefício das necessidades coletivas, ou seja, estimula-se coletivamente a criatividade, a inteligência e a dinâmica por meio da melhoria da qualidade do espaço laboral.

Imprime-se neste entendimento a importância do diálogo com seus subordinados, já que quanto mais esperanças de concretizar corretamente os anseios do líder, mais terão confiança em si e terão o que os impulsionará a sempre superarem seus limites. Segundo Davis e Newstrom (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Se o funcionário internalizar que seu trabalho é importante na empresa em que trabalha, mais motivado estará a bater metas, para Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Contudo, o padrão esperado para o funcionário deve ser estimulado por meio de treinamentos e recompensas, já que a motivação deve estar atrelada tanto as capacidades individuais, como também em compreender que assumir determinados comportamentos faz-se necessário um melhor êxito no desempenho funcional, ou seja,

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso. (Weiss, 1991, p. 36).

Analisando o tema na ótica do funcionalismo público, onde a competição não gera ganhos exorbitantes, deve-se promover a qualidade do trabalho a fim de despertar no servidor a satisfação com o trabalho que executa, pois a partir desta há um aumento da motivação em executá-lo. Desta forma, cabe a cada gestor desenvolver a participação dos trabalhadores

canalizando potencialidades por meio do crescimento da saúde mental e física dos servidores, já que o sucesso do QVT interfere diretamente na sinergia organizacional.

2.1.2 *Qualidade de vida – a origem*

Na década de 50, a Inglaterra entrou em contato com o movimento de QVT por meio dos estudos de Eric Trist, que atrelava este ao desenvolvimento organizacional. Os estudos do Eric Trist culminaram na abordagem sociotécnica, que segundo Zavattaro (1999), objetivava tornar a vida dos trabalhadores menos sofrida. Desde os anos de 1950 é possível pontuar autores que defendiam a qualidade de vida no trabalho por intermédio de uma abordagem social mais técnica, porém apenas nos anos 60 que o movimento ganhou outras categorias de defensores que procuravam organizar a divisão do trabalho de forma a minimizar os efeitos negativos que a relação laboral imprimia nos trabalhadores.

Embora se tenha um debate sobre o tema, a conceitualização correta mediante ao uso da expressão somente passou a ser utilizada na década de 70, por intermédio dos estudos de Louis Davis. No transcorrer da década de 70, diversos estudos sobre o tema foram surgindo, motivados no aumento da competitividade ocasionado pela utilização de técnicas japonesas de produtividade, e é nesse momento que surgem às teorias da escola de relações humanas (Rodrigues, 1994). Com a escola de Relações Humanas, houve uma preocupação em humanizar as relações de trabalho que o modelo do fordismo-taylorismo negligenciava. A partir destes estudos, o relacionamento interpessoal ganha cena e torna-se fundamental para se pensar QVT (Chiavenato, 2000).

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), portanto, foi introduzido por Louis Davis quando o mesmo estudava sobre o desempenho de cargos, assim, segundo este professor a QVT se referia preocupação do bem-estar dos trabalhadores no tocante ao desenvolver de suas atividades (*apud* Chiavenato, 1999, p.390).

Delimitando conceitualmente o tema, instigaram-se trabalhadores e sindicatos na reivindicação de direitos que promovessem uma maior qualidade de vida no espaço laboral em troca de trabalhadores mais motivados a atender as expectativas empresariais. Na década de 90, por influência da tecnologia e aumento da globalização, as empresas começaram a buscar lucros motivados pelo aumento competitivo da década, assim a preocupação com os funcionários era almejando o aumento de sua produção, já que desta forma, poderia conseguir um lugar de destaque no mercado.

Mapeando as conquistas trabalhistas da década, os trabalhadores adquiriram aumento da autonomia laboral por volta dos anos 68 e as conquistas somatizaram até os anos de 1974, representando a primeira fase do movimento QVTs (Tolfo & Piccini, 1998). Resurgindo apenas em 1979 motivado pelo desenvolvimento japonês.

Segundo Robbins (1999), é possível desenhar a evolução do conceito dentro do século XX atrelado a Administração Científica, para esta disciplina qualidade de vida abordava aspectos de melhores condições laborais e físicas, assim como na melhoria da remuneração. Evoluindo um pouco mais, nota-se que a preocupação com a satisfação do empregado só foi visualizada por meio das intervenções psicológicas e sociológicas nos debates sobre o tema. Apontamentos psicológicos podem ser vistos quando o debate sobre motivação girava em torno do hedonismo e do idealismo.

A evolução da concepção da qualidade de vida é perfeitamente retratada por Nadler e Lawler (1983), segundo os autores a qualidade de vida foi vista “com uma variável (1959 a 1972); como uma abordagem (1969 a 1974); como um método (1972 a 1975); como um movimento (1975 a 1980); como tudo (1979 a 1982); como nada (futuro)”. Da mesma forma é possível atrelar a QVT à teoria da burocracia, na qual o homem enquanto parte da organização deve satisfazer suas necessidades de forma a interligar a forma econômica e social de ser homem; e a teoria comportamental, já que nesta o homem processa as informações com intuito de tomar decisões.

Aprofundando mais as teorias sobre o tema que surgiram na década de 90, pontua-se a Teoria de Maslow que classifica as “necessidades humanas em fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização” (Vergada, 1999). A teoria de Herzberg (1997) dos fatores higiênicos e motivacionais, que promoveram no mundo laboral à promoção de cargos e o incentivo de se trabalhar as necessidades por intermédio do grupo.

2.1.3 Abordagens de qualidade de vida no trabalho

Se for executado um resumo do que aqui já fora exposto, pode-se entender que qualidade de vida no trabalho seria um conceito ligado à importância da satisfação das necessidades humanas como um todo, já que quando vistas em conjunto representam interferências no comportamento individual e na motivação dos trabalhadores. Por esta razão, é possível indicar modelos que detalham fatores constituintes da qualidade de vida no espaço laboral, como por exemplo, os propostos por Maslow (1954), Walton (1973) e Hackman & Oldham (1975).

O modelo de Maslow (1954) é baseado na hierarquia de necessidades motivacionais que em formato de pirâmide demonstra o avançar hierárquico da satisfação na medida em que se oferta atenção às necessidades de base, no caso, as fisiológicas, assim, só é possível atender a um nível superior se o anterior for plenamente satisfeito (Robbins, 1999). Segundo o autor, se estas necessidades forem vistas em conjunto, interferirão diretamente no desempenho profissional do indivíduo, pois não permitem a aparição da autorrealização.

Assim, no primeiro nível figurariam necessidades essenciais à manutenção da vida humana, a saber: fome, sede, sono, entre outros. Satisfeitas as necessidades deste nível, o indivíduo poderá se preocupar com as necessidades de segurança (segundo nível), deve-se levar em consideração que esta segurança deva ser tanto física quanto emocional, “são as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo”. (Chiavenato, 2000, p. 394).

No nível terceiro, existem as necessidades dos indivíduos em se inter-relacionarem socialmente, já que o ser humano, por natureza, é dotado da necessidade de ser aceito e de ter um grupo, se estas não forem plenamente satisfeitas, poderá ocasionar a aparição de problemas sociais, “Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam”. (Chiavenato, 2000, p. 394).

O quarto nível, por sua vez, demonstra necessidades internas e externas como atenção, confiança, autonomia, reconhecimento, “a satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”. (Chiavenato, 2000, p. 396). O último status está relacionado à realização pessoal de cada indivíduo, pois segundo o autor, todos os seres humanos buscam almejar sucesso e desenvolvimento pessoal (Chiavenato, 2000).

O outro modelo a ser estudado figurou no mundo acadêmico por volta de 1973 e foi criado por Walton. Para o autor, ter qualidade de vida no trabalho requer a inclusão de aspectos básicos na convivência laboral, a saber, fatores higiênicos, condições físicas específicas, remuneração condizente e outros que ofertem segurança no executar de suas atividades, já que para o autor se houver mudanças no contexto, critérios e dimensões do espaço laboral o resultado será drasticamente influenciado (Walton, 1973 *apud* Quirino & Xavier, 1987).

Analisando as oito características impressas no modelo de mudanças na qualidade de vida destaca-se que, para se ter um ambiente laboral que favoreça o pleno desenvolvimento humano é necessário que o trabalhador tenha acesso a uma remuneração justa e adequada aos

padrões de oferta mínima de dignidade pessoal, social, cultural e econômica; é importante, também, que as condições de trabalho possibilitem um ambiente laboral seguro e saudável, desta forma, faz-se necessário formular uma carga horária compatível, disponibilizando equipamentos em quantidade e qualidade adequados as necessidades do setor.

Cabe ao empregador também estimular o desenvolvimento das habilidades e capacidades de seus empregados promovendo a aparição da autonomia por meio do fornecer oportunidade de crescimento dentro da empresa, bem como da demonstração de segurança do cargo assumido por intermédio das legislações trabalhistas e normas constitucionais. Segundo o autor (Walton, 1973, p. 16):

[...] a experiência de trabalho de um indivíduo tem efeitos positivos e negativos em outras esferas da vida dele, como as relações dele com sua família. A relação de trabalho para o espaço total de sua vida é expressa melhor pelo conceito de equilíbrio entre o trabalho e sua vida total.

O último modelo a ser estudado é o de Hanckman e Oldham (1975), este tem como base formular características específicas a serem desenvolvidas nas tarefas cotidianas do ambiente organizacional, vez que para os autores QVT estaria ligado à promoção dos estados psicológicos do indivíduo que levam a motivação do trabalhador, “para eles, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT”. (Chiavenato, 1999, p. 392).

Desta forma, sabe-se que o primeiro estado se referencia à percepção laboral do trabalhador, o que por sua vez, envolve habilidade, identidade e significado do que é feito. Em segundo lugar estaria o estado psicológico impresso no indivíduo ao sentir a responsabilidade de seu trabalho, aqui há a interferência dos relacionamentos interpessoais e da autonomia. Por fim, o terceiro estado psicológico traria a preocupação de como ocorre o conhecimentos resultado do trabalho por quem o fez, seria, portanto, o *feedback* intrínseco e extrínseco.

Se observado a íntegra de todos os modelos apresentados, nota-se que a qualidade de vida envolve tanto fatores que motivam o desempenho organizacional como aqueles que almejam a satisfação pessoal. A seguir, é possível, também, traçar o desenvolvimento no estudo de outros tipos de abordagens conceituais posteriores aos ditos “clássicos”.

Em primeiro, tem-se a abordagem de Westley (1979) que analisa a interferência dos fatores econômicos, psicológicos e sociais na promoção da qualidade de vida. O autor, também, devota espaço para a interferência de fatores políticos e assim aproxima sua teoria a visão apresentada anteriormente pelo modelo de Walton, já que devota a organização a

responsabilidade social e psicológica pelos seus funcionários (Mazzucco, 1999).

A abordagem cunhada por Werther e Davis (1993) almejava, na época, avaliar a interferência das tarefas e dos cargos na qualidade de vida para a partir deles reestruturar sua organização em busca de benefícios (Mazzucco, 1999). Desta forma, a motivação laboral estaria na natureza do cargo desempenhado, necessitando para alterá-la, interferir nos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais gerando um cargo que seja ao mesmo tempo produtivo e satisfatório, o que os aproximam das teorias desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975) (Mazzucco, 1999).

Lima (1997), ao estudar a abordagem de Nadler e Lawler (1983) compreende que a QVT seria uma forma de se pensar a interligação entre trabalho, trabalhador e organização. Assim por meio deste modelo é possível estimular a valorização do significado que os resultados imprimem na vida do trabalhador ao desempenhar algumas atividades, já que ao atingir expectativas, mudanças no ambiente laboral são realizadas.

Por fim, a abordagem de Huse e Cummings (1985) estimula a melhora do desempenho individual ao focar nos aspectos físicos, emocionais e sociais dos empregados, ou seja, preocupa-se com o bem-estar na mesma medida em que promove eficácia organizacional consultando os trabalhadores em possíveis conflitos. Segundo, Brighenti, Silva e Fernandes (2002), esta abordagem ofertaria uma QVT “adequada e satisfatória recompensa; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento da criatividade humana; crescimento e segurança profissional; integração social; direitos dos trabalhadores; espaço total de vida no trabalho e fora dele; relevância social”.

Por meio destas abordagens é possível compreender que quanto mais o indivíduo realiza seu trabalho de forma prazerosa em um ambiente propício para isso, mais a qualidade de vida no trabalho será estimulada. Desta forma, o trabalho só externaliza seu real sentido quando a pessoa que o desempenha devota importância, utilidade e legitimidade ao mesmo.

2.2 Delineamentos metodológicos

Para entender a base metodológica do presente artigo, primeiramente é necessário compreender que o transcorrer do dia a dia laboral pode ser demasiadamente entediante se os funcionários não mais sentirem motivados com o trabalho desenvolvido; se o ambiente laboral é hostil ao desenvolvimento individual; se constantemente há aparições de atestados de doenças laborais, pois para se ter um bom rendimento econômico, resta-se claro a necessidade de ofertar qualidade de vida no trabalho ali desenvolvido. Desta forma, a

pesquisa oferta uma revisão bibliográfica que possibilite a compreensão da necessidade de se promover qualidade de vida no trabalho desempenhado no interior das organizações burocráticas.

Neste sentido, para que fosse possível delinear a importância de programas de QVT nos dias atuais, utilizou-se de uma revisão bibliográfica descritiva, que se caracteriza enquanto tal, pois:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza suas características. Busca conhecer as diversas situações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (Cervo, Bervian, & Silva, 2007, pp. 61-62).

Com base no observado, resta claro que toda a teoria e informação obtida são de fundamental importância quando se almeja ampliar a base teórico-bibliográfica da pesquisa. Assim todos os autores citados a seguir têm como função traçar a objetividade da qualidade de vida como forma de promoção do sucesso organizacional até mesmo dentro da gestão pública.

2.3 Análise bibliográfica

2.3.1 As organizações e a qualidade de vida no trabalho

Antes de adentrar no assunto convém conceitualizar organizações por meio de Etzioni (1964, p. 9) quando o mesmo explica estas como “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Como se tratam de organizações sociais, elas imprimem em si a forma de pensar vigente no mundo social, ou seja, traçam formas dos indivíduos de se relacionarem, uma vez que são sistemas sociais. Conforme Davis e Newstrom (1992, p. 65):

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra.

As empresas, por sua vez, podem ser encaradas como uma espécie de organização racional, já que para as mesmas se desenvolverem é necessário que os que as compoem vivenciem e apliquem as regras ali instituídas. Assim, é possível delinear uma organização formal dentro do serviço público, já que a racionalidade em tal trabalho preza por um bom funcionamento de toda a organização.

As organizações, na verdade, não funcionam exatamente como deveriam, mas a idealização [...] é bastante útil como ponto de partida, pois equipara-se, em vários aspectos, aos modelos clássicos descritos na literatura sociológica e da administração [...] tais modelos apresentam a organização como um sistema altamente racional e impessoal, no qual se ignora quase que totalmente a psicologia dos elementos que a compoem (Tannenbaum, 1976, p.15).

Desta feita, trazer ao debate a organização imprime em si uma crítica à forma como os servidores públicos e funcionários são tratados no interior de seus ambientes laborais, o que surge espaço para se pensar em uma espécie de organização informal que busque destacar situações para além do sistema produtivo, ou seja, busque refletir sobre a qualidade de vida vivenciada neste ambiente laborais. Segundo Wahrlich (1986, p.22):

O ponto vital é que a estrutura organizacional é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício. Sendo um sistema de ordenação de seres humanos complexos, está sujeita, em determinados casos, as modificações que as possíveis combinações de personalidades possam exigir.

Se a busca aqui é a promoção de uma gestão comprometida com a qualidade de vida dos seus subordinados, há de se entender que se deve alterar toda a estrutura motivacional do ambiente laboral em questão. Neste sentido, deve-se sempre aprimorar a tecnologia dentro das organizações a fim de que estas se reciclem em prol do oferecimento de um ambiente laboral que promova a satisfação pessoal, mesmo que o alvo almejado seja o aumento da produtividade dela decorrente. Assim,

A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compoem uma organização – e sobre tudo os membros menos categorizados na hierarquia – recusam-se a ser tratados como instrumentos e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa frequentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana. (Rodrigues, 1994, p. 52).

Como já visto no tópico anterior, é sabido que um programa de QVT almeja

humanizar as organizações de forma a ofertar responsabilidade e autonomia ao trabalhador a serem premiadas de acordo com o seu desenvolvimento pessoal. Contudo, é válido ressaltar que mesmo um programa de QVT melhorando os desempenhos, ele trabalha nas organizações de forma coletiva, logo, alguns pontos pessoais podem ficar fora de uma intervenção holística. Para Matos (1997, p. 40):

A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado.

Quando uma gestão se compromete a implantar e ofertar qualidade de vida no ambiente, a mesma assume a informalidade da organização burocrática, porém a longo prazo poderá colher os efeitos esperados já que ao inter-relacionar o trabalhador com diversos ramos pessoais o mesmo se mostrará mais motivado a “vestir a camisa” de seu trabalho. É válido salientar que a organização não perde sua formalidade ao instituir programas de QVT, pois não é um enaltecimento da vida privada, mas sim, formulações de bem-estar e dignidade, vez que “As organizações caracterizam-se por premissas estruturais, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos”. (Etzioni, 1964, p. 9).

O que a modernidade tecnológica mostrou foi que é indispensável para a evolução social o bem-estar dos indivíduos, desta forma, como os mesmos estão inseridos dentro da sociedade, diversos âmbitos vivenciais devem ser inseridos a fim de estimular a promoção de um lugar saudável, e o ambiente laboral, enquanto um dos motores sociais, não poderia estar ausente. Assim, mesmo que o ambiente seja competitivo, é importante enxergar o indivíduo como essencial a esta produção, portanto, devem-se ofertar condições físicas, psicológicas e sociais agradáveis a fim de transformar o trabalho em um espaço em que se preze a dignidade dos que ali transitam, ou seja, humanismo. (Amatuzzi, 1989, p. 90).

Neste diapasão, não se resta dúvida que a implementação de um ambiente saudável, que remunere justamente seus funcionários na medida em que possibilita a aquisição de benefícios sociais; cria um melhor funcionamento do sistema racional. É importante ponderar que como qualquer outra área da vida pessoal do indivíduo, a satisfação com o trabalho pode ser alterada ou modificada com o desenvolver temporal, por isso, a necessidade de se ter um administrador sensível as alterações comportamentais de seus administrados.

A valorização humana na empresa importa na consideração da plenitude de

realização do homem, cujos referenciais para nós são os quatro pólos existenciais: fé, amor, trabalho e lazer. Esses são os fundamentos de uma política de valorização do ser humano no trabalho, que compreende, em uma visão integrada, as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção sucessão e comunicação interna. (Matos, 1997, p.17).

É fato que estimular a qualidade de vida no trabalho dever ser uma atividade constante que preze em primeiro lugar modificar as condições ofertadas no ambiente de trabalho, ou seja, consultar os próprios funcionários sobre alternativas para esta melhoria, que podem variar entre palestras, meditações, massagens, dia de lazer, dia da família, podendo sempre a política organizacional da empresa. É fundamental também a oferta de cursos de capacitação para que os funcionários consigam progredir na empresa ou apenas melhorar a execução de suas funções.

Entre as dimensões apontadas como indispensáveis, a remuneração ganha lugar de destaque, já que a mesma deve ser proporcional tanto ao trabalho desenvolvido quanto a manutenção da vida privada do trabalhador. Como o trabalho é um instrumento socialmente aceito que promove a sobrevivência do indivíduo por meio da remuneração é que esta pode ser entendida como um dos critérios para a promoção do QVT.

Outra dimensão que merece destaque são as condições físico-psicológicas do trabalhador, o que inclui tanto a dinâmica interna do espaço físico-geográfico em que as atividades laborais são desenvolvidas quanto a dinâmica externa que dizem respeito as inquietações pessoais de cada indivíduo. Conforme Matos (1997, p.118), “a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis”, desta forma, o ambiente deve ser acolhedor, alegre e saudável na mesma intensidade que seja desafiador.

Por fim, é importante que a organização também ofereça aos seus empregados benefícios sociais, aqui tidos enquanto pertencentes a remuneração indireta, segundo Chiavenato (1985, p. 77):

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação [...] e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização.

Exemplificações de benefícios sociais podem ser visualizadas em assistência médica, auxílio refeição, alimentação e transporte e como é importante ter o estímulo de sua

disseminação, vantagens tributárias e alguns retornos governamentais podem ser auferidos. Infelizmente, o retorno dado a organização é mais pontuado do que a importância que tais benefícios representam na qualidade de vida dos trabalhadores.

2.3.2 O sucesso organizacional decorrer da alocação de recursos humanos

Quando programas de QVT são postos em prática dentro do serviço público, ou dentro de uma empresa, eles são direcionados a desenvolverem nos trabalhadores comprometimento e motivação com os trabalhos a eles delegados. Outro ponto importante estimulado, que ganhou destaque nos últimos anos, é a possibilidade dos funcionários serem motivados a interagirem com seus superiores a fim de otimizarem o espaço laboral, e assim o trabalho deve dosar manifestação dupla de prazer nos indivíduos, já que seus trabalhadores constituem a união dos acontecimentos privados e laborais.

Ao se pensar em executar programas de QVT em um espaço laboral, é sabido que na maioria das vezes essa função recai sobre o setor de recursos humanos, que além de necessitar promover oportunidades iguais devem desempenhar esforços na melhoria da qualidade de vida tornando tanto o emprego quanto o cargo produtivo e satisfatório. Se a situação real solicitar alterações de funções no interior dos cargos, esta atividade sairá das mãos dos recursos humanos, pois a readequação exige que a intervenção seja realizada por gerente ou gestor.

A gerência juntamente com o RH, tendo em vista a importância do bem-estar de seus colaboradores promove a criação de ações preventivas, bem como de programas de QVT que solucionem os desgastes físico-emocionais desenvolvidos no espaço laboral, já que um dos grandes desafios empresariais consiste em efetivamente identificar os fatores que promovem a insatisfação de seus funcionários para mobilizar atividades ou ações motivadoras, já que funcionários que passam pelo filtro motivador tendem a imprimir mais eficácia em suas ações.

2.3.3 Fatores motivacionais

São entendidos enquanto fatores motivacionais aquelas circunstâncias que envolvem sentimentos pessoais de autorrealização se relacionando diretamente com o desempenho funcional (Chiavenato, 2000). É fato que os indivíduos são motivados por força que façam sentido dentro do ambiente cultural e social que estes convivem, de nada adianta aumentar o

nível de determinada atividade se estas não são comumente vivenciadas pelo trabalhador.

Neste sentido, é possível segregar os fatores motivacionais em dois grupos, no primeiro figuraria a motivação e no segundo a manutenção. Dentro do primeiro grupo pontua-se “realização pessoal e profissional; reconhecimento; responsabilidade; desenvolvimento profissional; conteúdo do cargo; autonomia; criatividade e inovação do trabalho; participação” (Herzberg *apud* Davis & Newstrom, 1992). E no segundo as “políticas organizacionais; o relacionamento supervisor/subordinado; as condições físicas do trabalho; os salários e benefícios; o relacionamento com os colegas; a vida pessoal; o status; a segurança; a comunicação”. (Davis & Newstrom, 1992).

Desta forma, cabe ao gestor utilizar recursos que identifique que indicadores, entre os acima pontuados, são necessários serem trabalhados para que promova uma maior satisfação em seu grupo de trabalho. Se os critérios forem postos em consonância com os estudos de Walton (1973) é possível interligar suas dimensões com os fatores a fim de medir o grau de satisfação individual. Portanto, ao se analisar que fatores estão prejudicando o amplo desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho pode fazê-lo da seguinte maneira:

Tabela 1: Tabela comparativa

Fatores de motivação	Indicador a ser analisado	Fatores de manutenção	Indicador a ser analisado
Realização pessoal e profissional	oportunidades de crescimento e segurança	políticas organizacionais	constitucionalismo
Reconhecimento	oportunidades de crescimento e segurança	relacionamento supervisor/subordinado	integração social na organização
Responsabilidade	relevância social	condições físicas do trabalho	condições de trabalho
Desenvolvimento profissional	oportunidades de crescimento e segurança	salários e benefícios	compensação justa e adequada
Conteúdo do cargo	constitucionalismo	relacionamento com os colegas	integração social na organização
Autonomia	uso e desenvolvimento das capacidades	vida pessoal	trabalho e o espaço total de vida
Criatividade	uso e desenvolvimento das capacidades	status	trabalho e o espaço total de vida
Inovação do trabalho	uso e desenvolvimento das capacidades	segurança	condições de trabalho
Participação	oportunidades de crescimento e segurança	comunicação	integração social na organização

Interligando os modelos, bem como utilizando qualquer outro aqui exposto, é nítida a necessidade de ao instituir um programa de QVT as recompensas intrínsecas sejam devidamente ofertadas, já que são elas que oferecem condições para que os trabalhadores estejam satisfeitos em seus cargos e motivados a trabalhar. Por intermédio deste entendimento é possível concluir que cada vez mais a promoção da QVT está ligada com o bem-estar global do empregado, ou seja, dentro e fora do ambiente laboral.

Considerações Finais

Quando se presta a analisar o ambiente de trabalho é importante salientar que este é um construto de diversos indivíduos como os mais variáveis desejos, ou seja, existem trabalhadores motivados internamente que entendem o papel social que a empresa ou organização desempenha na sociedade e com base nele executa bem as suas funções, porém do outro lado figura aqueles indivíduos que necessitam serem motivados externamente.

O que foi notado com o estudo bibliográfico é que em diversos artigos cujo teor metodológico descrevia uma pesquisa com os funcionários, boa parte dos gestores não possuía um olhar observador, o que aqui se esboça enquanto crítica, já que ao perceber que para desenvolver um plano de qualidade de vida no trabalho é necessário se ter ciência de quais fatores deve ser contemplado, mas como chegar a conclusão que a organização necessita atentar para o melhoramento dos fatores de manutenção ao invés de motivacionais se não existe um diálogo entre equipe e gestão?

Pensando na promoção da qualidade de vida é que se entende o quanto é importante atentar sobre quais aspectos os funcionários apontariam como primordiais para uma mudança no clima organizacional. Equilibrar trabalho e vida pessoal é responsabilidade do trabalhador, porém cabe a organização intervir em soluções que proporcione desenvolvimento pessoal, elevação da autoestima e segurança para os seus funcionários, o que automaticamente envolve remuneração, condições de interação e benefícios sociais.

De forma significativa, um programa de QVT busca adoção de medidas que aumentem a produtividade laboral e de igual maneira proporcione satisfação dos que ali convivem, foi sugerido aqui como melhorias a autonomia no desempenhar das funções, remuneração adequada ao cargo, identificar junto aos funcionários atividades que proporcione um bem-estar coletivo, segurança por meio de planos de cargos e carreiras, e se possível auxiliar no desenvolvimento pessoal por capacitações.

Conscientemente sabe-se que para aumentar o bem-estar do ambiente de trabalho é importante melhorar a energia dos que compõem este local, assim, ofertar condições físicas e sociais adequadas, investir na participação, explorar potencialidades figurariam em algumas das condições que também canalizariam os investimentos em prol do comprometimento.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho representa nos moldes tecnológicos atuais uma realidade a ser inserida tanto nas empresas quanto nas organizações burocráticas, já que elas em si já demonstram a importância que os funcionários têm para a empresa. Desta forma, quanto mais satisfeito o funcionário estiver com a relação interpessoal e com o ambiente laboral mais motivado estará contribuindo, assim, para o progresso institucional.

3 AS EMOÇÕES NO CONTEXTO DE LIDERANÇA EFICAZ NA PROMOÇÃO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Introdução

Quando se pensa em todas as situações que ocorrem no interior do mundo laboral é nítido que na atualidade houve uma perfeita reestruturação do que outrora se tinha, hoje há uma preocupação sobre como lidar com as emoções surgidas em meio a conflitos, desentendimentos ou até mesmo quando surge uma novidade. Por intermédio deste entendimento, percebe-se o quanto é importante à presença de um líder em cada nicho laboral, já que um líder verdadeiro é capaz de se sensibilizar com os seus liderados entendendo as peculiaridades de cada um, buscando, com isso, soluções eficazes para a alteração do clima organizacional, motivando os trabalhadores.

Resta claro, que situações adversas no ambiente organizacional podem afetar negativamente o ambiente interferindo diretamente no desempenho da liderança, como exemplo, a falta de competência emocional de líderes no trato com seus subordinados. Trazendo o tema para uma análise psicológica é possível pontuar que estas situações adversas promovem o surgimento de emoções desprazerosas que, se somatizadas podem acarretar o surgimento de diversas doenças, não importando se estas são físicas ou emocionais.

Concretizando uma preocupação formal sobre o tema, sabe-se o quanto é importante a figura de um líder nos estabelecimentos econômicos, contudo, as doenças laborais não escolhem sujeitos, se o líder não for paciente, todos os seus liderados podem vir a ser atingidos, mas se for o contrário, pode o líder motivar a dissolução dos problemas que acarretaram a doença. Desta feita, sabe-se que líderes emocionalmente despreparados podem acarretar relações desastrosas na organização, visto que pode comprometer negativamente na qualidade de vida e no aspecto motivacional dos trabalhadores.

Pontuando esta evolução de sentimentos baseados na forma como o indivíduo se relaciona com seu ambiente laboral é que surge o interesse norteador dessa pesquisa, vez que se parte da urgência de entender a inteligência emocional vivenciada dentro e fora da Administração Pública, uma vez que com a nova Gestão Pública há um aumento na necessidade de se inserir pessoas cada vez mais comprometidas com seus relacionamentos interpessoais, cruciais para a boa administração, nos quais os processos interativos definem o modo de convivência com o próximo.

Como a base de uma boa gestão de um líder interliga-se com a alteridade, nota-se que a

forma como os relacionamentos são desenvolvidos destaca as relações existentes por traz do comportamento, assim, necessitou-se utilizar da pesquisa qualitativa descritiva a fim de formular um *feedback* de como pode ser visualizado na prática a melhoria da qualidade de vida após a aplicação do Programa de capacitação em *Cultivating Emotional Balance* – CEB® nos líderes que participaram do curso na Universidade Federal de Pernambuco.

Pensou-se em analisar os profissionais advindos do curso devido à facilidade de acesso aos dados e também porque líderes eficazes necessitam não só de capacitação técnica e teórica, mas também demandam por aprimoramento emocional para o aperfeiçoamento das relações das equipes de trabalho. Desta forma, esta pesquisa teve o intuito de entender como os líderes podem colocar em prática métodos do *Cultivating Emotional Balance* - CEB® para proporcionar uma melhoria da qualidade de vida laboral dos funcionários da UFPE, dividindo-se, assim em três partes.

A primeira parte elucida o referencial teórico defendido e contrastado com os dados, a segunda se propõe a explicar o delineamento metodológico utilizado e por fim tem-se a análise dos resultados como forma de comprovar a hipótese inicial desta pesquisa, qual seja se é possível melhorar a qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos por meio de uma metodologia regrada pelo CEB® e aplicada por líderes em seus subordinados no dia a dia.

3.1 Qualidade de vida no trabalho e suas imbricações no ser líder

Nos últimos anos, é possível contemplar uma preocupação latente sobre como ocorrem as relações sociais no mundo do trabalho, mais especificamente se a interação laboral é mediada pela qualidade de vida deste ambiente, assim empregadores se comprometem a adotar, dentro das interações, práticas que privilegiem tanto a qualidade do processo quanto do produto (Rodrigues, 1991).

Esta forma de qualidade de vida vem sendo pensada no ambiente laboral desde o Plano Marshall assumindo diversos enfoques ao longo da história mundial. Assim, é possível vê a ideia de qualidade de trabalho voltada as relações individuais inter-relacionadas com as experiências laborais, como se via na década de 60, ou como visto na década de 70, na tentativa de melhoria das condições do ambiente de trabalho, almejando, com isso satisfazer o trabalhador e aumentar a produtividade (Rodrigues, 1991).

Com o desenvolver social, foi possível articular a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como importante motor no gerenciamento participativo dentro da democracia, já que se assumem vestígios da globalização mundial importando-se cada vez mais com a segurança,

motivação e satisfação dos trabalhadores, nem que para tal necessite fazer uso das novas tecnologias (Sato, 1991).

Com base na importância de se criar condições de trabalho e ambientes estáveis, a partir de 1976, há o lançamento do Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT), que propõe a articulação entre duas tendências, a saber, conforme Mendes (1988) “uma dirigida ao melhoramento da qualidade geral de vida como uma aspiração básica para a humanidade e a outra, concernente a uma maior participação dos trabalhadores nas decisões que diretamente dizem respeito à sua vida profissional”.

Para Aquino e Fernandes (2013), QVT seria um estudo das relações de “bem-estar, saúde, segurança física, mental, social e capacitação” aplicadas ao ambiente de trabalho em seus mais variados campos laborais, assim, não importando se o serviço é privado ou público, as pessoas são afetadas pelas dinâmicas psicológicas estimulando mudanças ativas no ambiente laboral. Como o presente estudo se preocupou em analisar funcionários públicos no exercício de seu trabalho, convém pontuar que quanto mais o ambiente manter o QVT ativo, mais o servidor tratará bem os cidadãos, ora clientes (Queiroz, 2014).

Desta forma, é nítida a importância dada a um ambiente mais humanizado, que busca desenvolver as potencialidades de cada trabalhador, porém na prática é possível perceber que a QVT engloba em si interesses historicamente contraditórios que envolvem tanto situações relativas ao capital e ao trabalho como as do mundo subjetivo (Sato, 1991). Analisando mais profundamente a situação e se inseri-la dentro do contexto da pandemia do covid-19, é possível identificar uma luta ideológica dentro do conceito de QVT ao devotar ao trabalhador o papel de sujeito, pois se algo não sair como esperado, a culpa pode agravar a aparição de sentimentos negativos no empregado.

Observando criticamente as aplicações diárias do QVT é possível identificar que como a interferência no ambiente de trabalho é determinada por fatores psicológicos, organizativos e políticos, estas podem interferir diretamente na lógica da humanização do ambiente pregada pela QVT, já que o motor da intervenção patrão-empregado reside no controle, e nem sempre as individualidades objetivas e subjetivas são respeitadas (Sato, 1991).

Partindo da necessidade de aplicação da QVT no dia a dia, deve se levar em consideração que para poder analisar esta qualidade de vida no trabalho é necessário fazer uso dos estudos da psicologia positiva, mais especificamente questões relativas ao bem-estar subjetivo, já que este interfere diretamente na forma como a pessoa enxerga a si mesmo e em como vivenciam as situações em torno de forma prazerosa. Para alguns autores, a saber, Diener (2000) e Seligman (2004), este bem-estar pode ser visto enquanto sinônimo de

felicidade relacionada a questões de sociabilidade e interações sociais, já que quanto mais feliz a pessoa se sentir, mais amigos atrairá (Seligman, 2004).

Haja vista o exposto observa-se a necessidade de se facilitar os contatos sociais no interior do ambiente de trabalho, pois o acúmulo de relações positivas estimula o bem-estar individual do trabalhador (Diener & Seligman, 2004). Desta forma, promover a qualidade de vida no trabalho por meio do estímulo ao bem-estar além de ser um fator que inibe o surgimento de sintomas depressivos, intensifica as emoções positivas, bem como dos estados cognitivos elevados (Joseph, Linley, Hardwood, Lewis, & Mccollam, 2004).

Cabe aqui pontuar que este bem-estar pode ser associado a questões que envolvam saúde e longevidade como bem pontua Seligman (2004, p. 55) “a emoção positiva funciona como previsão de saúde e longevidade, que são bons indicadores de reservas físicas”. Como com o desenvolvimento social a atenção dos padrões volta-se para a oferta de qualidade de vida no ambiente laboral, insere-se a psicologia como alternativa na promoção da redução de patologias psicológicas advindas de ambientes laborais tóxicos (Paludo & Koller, 2007).

Segundo Seligman (2004), a psicologia positiva trataria dentro do ambiente de trabalho de temas como “felicidade, otimismo, resiliência, emoções positivas, experiências de flow e bem-estar”. Neste sentido, por meio da especificação desta psicologia através do bem-estar, sabe-se que esta envolve autonomia, aceitação, crescimento pessoal e relações interacionais positivas (Ryff, 1989).

Assim, se for pensado o bem-estar dentro do mercado de trabalho é nítida a necessidade de se entender o desenvolvimento deste pelo ponto de vista subjetivo e psicológico de cada indivíduo, pois quanto mais satisfeito o trabalhador estiver com seu trabalho mais a elevação da qualidade de vida ocorrerá, já que se o bem-estar estiver elevado, os trabalhadores rendem mais, trabalham melhor e criam laços proativos com os que compõem a empresa (Loudoun & Townsend, 2017).

Relacionando o que aqui foi exposto é pertinente afirmar que a qualidade de vida, seja ela pessoal, interpessoal ou no trabalho deriva diretamente do nível de felicidade ou de bem-estar expressado pelo indivíduo no momento, e desta forma, os aspectos psicológicos, emocionais, de saúde e seus correlatos são igualmente afetados.

Neste sentido, resta claro que o estímulo à presença de técnicas derivadas da psicologia positiva pode promover o aumento da produtividade, bem como da felicidade dentro do ambiente de trabalho se trabalhada de forma a instigar a aparição das emoções, da autonomia, da liberdade e do relacionamento interpessoal. Desta forma, frisa-se pensar em um (re) planejamento do espaço laboral para que o controle e a disciplina sejam vistos de forma

positiva na mesma medida em que fornecem abertura para canais de diálogos e negociações entre patrão e empregado (Berlinguer, 1993).

Contudo, nem sempre as empresas objetivam o lado positivo de toda essa reestruturação, algumas vezes, o fato de existir vestígios da promoção da QVT no espaço laboral não estar diretamente relacionado ao aumento de bem-estar do trabalhador, pois esta pode representar pressões por promoções, bônus e outros “incentivos” que acabam prejudicando as interações interpessoais.

3.1.1 Saúde no ambiente laboral

É de se saber que sempre o trabalho se posicionou enquanto motor para o crescimento e transformação da independência pessoal, exceto quando se tratava de escravos. Assim, é observável que os valores intersubjetivos que deveriam estar presentes na evolução da lógica trabalhista, cediam força para a promoção da produtividade em um ambiente capitalista. Logo, o estímulo à produtividade era acompanhado pela pressão organizacional de otimizar o tempo laboral, a qualidade do produto e o seu lucro não abrindo espaço para pensar na influência negativa que este ambiente ocasionava a saúde do trabalhador.

Se este cenário for pensado na atualidade, resta-se claro que existiria um estímulo a aplicação de técnicas motivadas pela QVT, porém a pressão organizacional pelo lucro, sucesso e melhoria laboral, que ainda reina no ambiente trabalhista, ao invés de ser produtiva, acaba por estimular a aparição de reações psicológicas e também psicossomáticas, que se não tratadas oferecem terreno para a instauração de doenças ocupacionais.

Diversas causas podem figurar enquanto estimuladoras da aparição de doenças ocupacionais advindas do mundo do trabalho, em alguns casos pode-se apontar assédio, perseguições, jornadas exorbitantes e metas abusivas, o que, dentro do mundo tecnológico, destrói barreiras entre o público e o privado, outrora existentes. Se pensado no cenário pandêmico que assolou os países nos anos de 2020, a situação majora ainda mais, vez que o home-office e o teletrabalho, além de quebrar os limites entre trabalho e vida pessoal, retirou-se do trabalhador o direito ao lazer e seu intervalo interjornadas, já que o trabalhador permanece conectado graças ao uso da tecnologia.

Neste cenário, observa-se que o sistema capitalista definitivamente mudou a forma de vida dos trabalhadores, tornando cada vez mais globalizado o cenário laboral, permitindo, com isso, a coexistência de exigências referentes ao assumir uma performance exemplar dentro do ciclo laboral. Assim, quando não se consegue acompanhar a velocidade das

cobranças, as frustrações promovem o surgimento de sofrimento psicológico por parte dos trabalhadores com índices elevados de estresse, ansiedade e depressão.

Como as causas podem ser múltiplas, o aumento excessivo de trabalho mental que exige uma postura responsável na medida em que demanda maiores esforços físicos e emocionais; pode ocasionar doenças ocupacionais devido à urgência na entrega de tarefas, a falta de apoio e as cobranças pelas metas a serem alcançadas.

Nota-se que alguns trabalhadores podem vir a se submeter a toda essa pressão por medo do aumento constante das novas formas de trabalho, já que são latentes questões relativas ao desemprego, precariedade laboral, terceirização, uberização entre outros. Entre os principais sintomas decorrentes desta pressão é possível visualizar, segundo Melo (2019) “fadiga, tensão muscular e distúrbios do sono e irritabilidade”. Se for pensado que boa parte da população é inserida no mercado de trabalho desde sua adolescência, é possível entender que o trabalho é o motor da sobrevivência familiar, compreendendo assim, o porquê dos trabalhadores se submeterem a situações que alteram sua estabilidade psicológica, sobre o tema, pontua-se:

1. Os indivíduos nascem num contexto no qual o trabalho é a base da sobrevivência do próprio grupo ao qual pertence. 2. Diferentemente da situação que muitas vezes se toma como referência, grande parte dos indivíduos entra no mercado de trabalho sem sequer ter vivido as transformações do corpo próprias da adolescência, a definição da identidade sexual, as primeiras experiências amorosas etc. 3. Quando um indivíduo ingressa no mundo do trabalho, começa a organizar sua vida em função das exigências desse novo lugar, e é lá que deixa a maior parte de suas melhores horas do dia – durante a maior parte de sua vida, daí em diante. (Borsoi, 2007, p. 105).

O desfalecimento emocional que as pessoas são diariamente expostas nas relações de trabalho é um fator crucial para o aparecimento de transtornos ligados ao estresse. Doenças como: depressão, ansiedade, fobias ou pânico fazem com que pessoas não atendam às demandas do trabalho, levando, conseqüentemente ao isolamento, à irritabilidade e falta de concentração.

Desta forma, mesmo com a inserção da qualidade de vida no trabalho é possível ainda, na atualidade, interligar o mal-estar vivenciado pelo trabalhador as tentativas fracassadas de superar o processo de alienação (Sampaio & Messias, 2002, p. 151). Nesse contexto, Selye (2002, p.34) conceituou o “conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para a adaptação”, como estresse.

Se este conceito for relacionado ao mundo do trabalho, é possível identificar diversos

agentes que podem vir a causar situações estressantes, a saber:

o excesso de demandas além das condições favoráveis para prestação de serviços de boa qualidade; o baixo reconhecimento profissional; a escassa participação dos funcionários nos processos de decisão da empresa; longas jornadas de trabalho, a falta de promoção; pressões no tempo de entrega dos afazeres; burocracia, entre outros. (Zanelli, 2010).

Se essas situações forem visualizadas em sua forma extrema, tem-se a Síndrome de Burnout, Codo e Vasques-Menezes (1999, p. 238) caracteriza esta como “uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos, particularmente quando estes estão preocupados ou com problemas”.

Dito isto, observa-se que nas relações trabalhistas é necessário que o trabalhador tenha domínio sobre suas condições de saúde, mas para que isso aconteça, conforme Maslow (1954) é necessário, primeiramente, que necessidades primárias sejam atendidas. Contudo, no dia a dia da sociedade capitalista, as empresas apenas oferecerem condições mínimas para seus funcionários trabalharem, mas não políam a intensidade das cobranças o que de fato não proporciona meios para minimizar os efeitos negativos da falta de satisfação no trabalho. Nota-se, com isso, que a saúde do trabalhador é afetada, principalmente, quando este exerce excessivos papéis dentro da empresa, causando o desgaste emocional e conseqüentemente, a aparição de doenças relacionadas ao esgotamento físico-mental.

Embora diversos trabalhadores sejam expostos às mesmas condições, apenas alguns desenvolvem o estresse, pois outras condições são necessárias para propiciar seu surgimento, como por exemplo, a incerteza ou a dúvida em relação aos resultados; as oportunidades que podem ser aproveitadas; os limites que devem ser superados e as perdas que precisam ser evitadas (Era, 2012). Assim, é possível dizer que o estresse surge quando preexistem dúvidas reais sobre ganhos e perdas.

Como o estresse aqui abordado é um estresse ocupacional, que em casos extremos pode ocasionar o surgimento de quadros de depressão ou da Síndrome de Burnout, é necessário que as causas de sua ocorrência sejam trabalhadas pelas empresas a fim de minimizar a insatisfação laboral. Segundo Mundadm (2013), as empresas, portanto, podem fazer uso de capacitações, motivações, programas de incentivos que propicie a “promoção da qualidade de vida no trabalho, eliminando ou diminuindo exposições prejudiciais à saúde, como ruídos excessivos, substâncias tóxicas e outros fatores ambientais”.

Dito em outras palavras, é necessário estimular a qualidade de vida do trabalho executado pelos empregados, o que proporcionará, em longo prazo, vantagens e benefícios

tanto para os indivíduos quanto para as organizações (Silva, 2012). Neste sentido, é importante utilizar técnicas e planejamentos em prol de uma melhoria deste bem-estar físico-psicológico através de métodos que visem promover realizações pessoais, adaptações e a criatividade do empregado. Um dos meios bastante utilizados é concretizado no estímulo desempenhado pela figura do líder.

3.1.2 Liderança e a promoção do equilíbrio emocional

Adentrando em possíveis soluções para amenizar os efeitos das doenças ocupacionais, é que se pensa em como ofertar ao trabalhador um ambiente mais aconchegante, assim além de se propor adoção de técnicas e metodologias que estimulem a qualidade de vida no trabalho, é importante que o ambiente laboral estimule a maximização das potencialidades dos trabalhadores, para tal é de suma importância instituir uma liderança voltada às necessidades da função em articulação com as dos liderados.

Assim, sabe-se que a escolha de um líder não é uma tarefa fácil, pois o cargo de liderança articula-se diretamente com a motivação, já que se espera uma postura de liderança que busca beneficiar o grupo pelo qual é responsável, bem como aos próprios indivíduos de maneira individual. Conforme estudado por Bateman e Snell (1998), “a liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém”.

Com base no conceito anterior, não se deve articular liderança como sinônimo de administração, pois liderança seria “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”, ou seja, conforme Hunter (2006, p. 18) “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo”.

Seguindo a interpretação dos conceitos expostos tem-se que um líder deve almejar em suas ações o desenvolvimento de seus subordinados mesmo que para tal ocorram alterações nos processos organizacionais. Assim como líder não pode ser confundido com administrador, este também difere do conceito de direção e de gerência, conforme diferencia Freitas e Rodrigues:

O administrador deveria ser também um líder para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele. O líder, por seu lado, pode atuar em

grupos formais e informais e nem sempre é um administrador. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança, pois é neste nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e as necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais outros níveis de hierarquia empresarial. (...) a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização, afinal, o administrador não lida somente com dinheiro e equipamentos, mas sim com pessoas, onde a ferramenta gerencial que emerge é a liderança. (Freitas & Rodrigues, 2008, p.2-3).

Desta forma, um bom líder deve ter um senso de julgamento impecável ao sentir qual tratamento que melhor moldará a obtenção do resultado esperado dos comportamentos dos empregados, assim a cada caso, deve ser analisado que sistema de premiação e/ou punição deverá ser utilizado a fim de não gerar desmotivações. Como pessoas motivadas tornam-se o desejo que qualquer instituição, elas também figuram enquanto maiores desafios ao administrador, assim, é indispensável a qualquer administrador ter conhecimento sobre a motivação humana o que promoverá a colaboração das pessoas no sentido de criar condições em que as teorias administrativas interfiram positivamente na vida organizacional dos funcionários.

Outro ponto que merece destaque é que devido ao avanço tecnológico do mundo atual, a globalização econômica estimulou nas empresas a necessidade de ofertar uma atenção maior às formas de lidar com as pessoas vez que este mundo globalizado potencializou a competitividade e a concorrência de forma acirrada. Desta forma, quando se pensa em maneiras de lidar com a competição e com a fluidez econômica atual, é nítido que se deva investir em recursos humanos, pois quando há uma perfeita gestão dos recursos humanos, mais a empresa assumirá um diferencial estratégico estimulando o aparecimento de bons resultados organizacionais. Para que esta meta seja alcançada, é necessário desprender um investimento diferenciado ao exercício de ser líder.

Além dessa busca das empresas por profissionais que possam ser verdadeiros líderes, é importante que esses líderes gerenciem as equipes da melhor forma, utilizando, se necessário da inteligência emocional para subsidiá-lo no que precisar. Ao utilizar a inteligência emocional, os líderes acabam desenvolvendo uma espécie de empatia por seus liderados o que faz surgir o *feedback* proveitoso na hora de se tomar uma decisão equilibrada em prol da relação saudável que este firmou com sua equipe. Na atualidade o olhar diferenciado para esta inteligência é refletido no desenvolvimento estratégico de ações em prol da concretização da visão e da missão empresarial, vez que o líder tomará decisões importantes quanto ao

desenvolver dos processos produtivos e de serviços da organização.

Neste sentido, observa-se que os líderes conseguem desenvolver relações mais saudáveis e estratégicas com seus colaboradores a partir do nível em que as relações interpessoais se encontram, há de observar resultados positivos para as empresas, quando a interação é bem sucedida, pois o estímulo provoca nas pessoas o sentimento de valorização dentro de seu ambiente laboral, além de ofertar abertura para novos projetos individuais (Campos, 2019).

Pontuando especificamente a importância que a motivação tem nas lideranças observa-se que ambas devem ser plenamente trabalhadas dentro da organização se o objetivo da empresa for o sucesso empresarial. Assim, entende-se que quanto mais um funcionário for motivado mais ele se adaptará positivamente as mudanças, o que permite ao líder orientar o comportamento assumido por seu liderado na direção desejada, logo, faz-se necessário desconstruir climas e culturas rígidas em prol das que valorizam o reconhecimento e a aprendizagem dos colaboradores por intermédio da equidade estimulando o aparecimento de situações que sejam vistas enquanto autoeficiência ou autoestima, ou seja, a qualidade de vida no trabalho (Silva, Peixoto & Batista, 2011).

Conforme pontuado acima, esta motivação pressupõe a existência de uma liderança influenciadora que de maneira eficaz e eficiente oriente seus liderados em prol dos objetivos que foram definidos previamente, por isso que a liderança torna-se uma das condições essenciais no processo de mudança empresarial, pois ela estimula os liderados a adquirirem confiança para conquistar as metas e os objetivos empresariais.

Assim posto, tem-se que motivação é um instrumento que impulsiona os indivíduos a tomarem decisões das mais diversas naturezas em sua vida, trazendo para o ramo empresarial, cabe ao líder apresentar benefícios em formato de ideias que demonstrem quais as necessidades empresariais que devem ser supridas por aquele grupo em específico, já que ao líder é destinado balancear a qualidade de vida no trabalho dos subordinados a fim de alcançar todos os objetivos empresariais.

Neste diapasão, um líder otimista espera sempre o melhor de seus liderados, se este agir de forma empática, tornar-se-á um bom ouvinte que aplica a alteridade em prol do gerir os conflitos, a fim de contribuir positivamente para a estruturação de uma boa atmosfera laboral. Dentro dessa perspectiva, os líderes produzem uma boa atmosfera no trabalho, na medida em que geram respeito para com todos, cooperação sem limites, motivação para trabalhar naquela empresa, mesmo que ela não seja o que se espera e por fim, o comprometimento para um bom trabalho em equipe.

Expor o que seria uma boa liderança, ou o que deve ser feito para promover o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho não representa de fato uma contribuição para o aumento da instituição do QVT nos dias atuais, por isso é que se indica a inserção do *Cultivating Emotional Balance* no contexto contemporâneo das empresas.

3.2 O *Cultivating Emotional Balance* – CEB®

O *Cultivating Emotional Balance* – CEB® é um programa desenvolvido no intuito de fomentar práticas de gestão emocional na empresa, o mesmo foi elaborado numa conferência do Instituto Mind and Life pela interação dialogada entre Dalai Lama e cientistas das mais diversas áreas, por volta dos anos 2000 (CebBrasil). Tendo como primeiros organizadores Paul Ekman e Alan Wallace, o CEB formulou pesquisas científicas voltadas para a área das emoções.

Desta forma, pensa-se em formular técnicas baseadas nas experiências dos funcionários para lidar com as emoções em jogo promovendo, com isso, um equilíbrio emocional, já que são as emoções que estimulam as pessoas a agirem, assim estimulam-se sentimentos de alegria e amor nos funcionários, pois na escala dos sentimentos estes figurariam como motores da satisfação. Como retrata Goleman, seria uma nova forma de se pensar uma intervenção:

Até então, a Psicologia Ocidental havia se especializado em tratar o adoecimento mental e ajudar as pessoas a lidar com o seu sofrimento; o que havia sido feito, no entanto, para prevenir o adoecimento mental? Ou, ainda, como seria possível ajudar as pessoas a terem uma vida mais feliz e significativa e ensiná-las ferramentas que contribuam com o seu bem-estar de modo autônomo?. (Goleman, 2002, p. 34).

Neste sentido, para que se possa inserir dentro da empresa técnicas do CEB, é necessário primeiramente, se ter um líder que se relaciona bem com seus subordinados, a fim de que por meio da sensibilidade se escolha a técnica que melhor se adapta as necessidades do grupo focal, já que notar como se encontra o emocional dos trabalhadores é de suma importância para introduzir o sentimento no Atlas das Emoções¹ para que seja formulado exercícios interativos adequados ao grupo.

Para o Dr. Goleman (2002), o trabalhar com a inteligência emocional da equipe deve integrar os domínios emocionais, a saber, “a autoconsciência, a motivação, a empatia, as

¹ Disponível em: <http://atlasofemotions.org/#triggers/>. Acesso em: 08 jun. 2021.

habilidades sociais e a auto-regulação”. Como dificilmente um empregado vai externar o que estar a sentir, é importante, que o líder emocionalmente integrado perceba nas entrelinhas se algo aflige seus subordinados para que os sentimentos negativos ora desenvolvidos não interfira na perfeita execução do trabalho, uma forma de lidar com essa situação é estimular constantes feedbacks (Faulds, 2020).

Com base nas dimensões é possível traçar um perfil de líder empático que motive positivamente os empregados a fim de estimular uma maior felicidade de exercer o papel a que lhe fora confiado. Da mesma forma, que para se colocar em prática técnicas da CEB, faz-se necessário que este líder tenha habilidade de negociação, fortalecendo as relações interpessoais, porém, conforme Goleman (2003) "se essas habilidades sociais não forem equilibradas por um senso astuto das próprias necessidades e sentimentos e como satisfazê-los, elas podem levar a um sucesso social vazio".

Entre as metodologias geradas dentro do atlas é possível visualizar meditações e técnicas que possibilitem aos empregados eliminar gradativamente os pensamentos que geram angústia, medo, raiva, insegurança, para se concentrarem nas sensações e pensamentos que produzam o efeito inverso: alívio, segurança, equilíbrio emocional e afetivo. Os treinamentos que são realizados no programa se voltam para o desenvolvimento da atenção, com o propósito no foco, com a utilização de técnicas de concentração. O programa também trabalha o cultivo de sensações geradoras de bem-estar e satisfação somadas ao desenvolvimento do autocontrole, da resiliência e do controle emocional (Ekman, 2011). Ao falar da importância da meditação Goleman (2018, p. 14) faz a seguinte observação:

A pessoa que medita regularmente lida com o estresse de modo a romper a espiral da reação de enfrentamento ou fuga. Ela relaxa com muito mais frequência do que a que não medita, após um desafio ter sido superado. Isso faz com que seja improvável que ela encare como nocivas ocorrências inocentes. Ela percebe a ameaça com mais exatidão e reage com a mobilização somente quando necessário. Após a mobilização, a recuperação rápida a torna menos predisposta a encarar o próximo compromisso como uma ameaça, como acontece com uma pessoa ansiosa.

O programa tem 42 horas de duração e pode ser feito em vários formatos, utilizando apresentação teórica, seminários, vivências, práticas de meditação que ajudam a auxiliar as pessoas a alcançarem o equilíbrio mental de modo a lidar bem com as suas reações emocionais. O programa é baseado, portanto, nos quatro equilíbrios: equilíbrio conativo, que busca cultivar um modelo de felicidade através de motivações internas; equilíbrio cognitivo, equilíbrio emocional e equilíbrio atencional (Ekman, 2011).

As contribuições do *Cultivating Emotional Balance* trazem uma carga altamente positiva no que diz respeito às inovações no processo de gestão, assim é inegável seu alcance para a melhoria do equilíbrio emocional dos indivíduos e, conseqüentemente, para as relações no ambiente corporativo, impactando, também, a gestão pública.

3.2.1 CEB® na gestão pública

Historicamente, o setor público, ancorado no modelo da gestão pública, apresenta características muito particulares e que lhe dão uma conformação própria. Mais do que a produtividade, a meta principal é pautar as ações, objetivos e estratégias, no estrito cumprimento da regra legal, da norma impessoal, assim os atos da gestão, bem com o ambiente de trabalho, são norteados pelo princípio da legalidade.

Este princípio diz respeito ao fato de que nos atos da administração pública deve prevalecer o estrito respeito e cumprimento da norma jurídica. O que vale não é o que se encontra nos interesses e desejos dos indivíduos, dos particulares, mas aquilo que está atribuído na norma legal, impessoal, geral. Analisando desta forma não há espaço para a aparição de um líder emocionalmente motivado, mas sim da racionalização burocrática do sistema (Weber, 1982).

Esta racionalização burocrática, legal ou racional, segundo a tipologia de Weber (1982) é própria do funcionalismo moderno que enaltece a aparição de empresas firmadas no modo capitalista moderno, ou seja, empresas cujas ações são baseadas nos fins e na lucratividade, prevalecendo a necessidade de se estabelecer relações impessoais e formais, com vistas à consecução dos objetivos, quer seja o lucro, no caso da empresa capitalista, quer seja a prestação de serviço público, no caso do funcionário do Estado.

A constituição de 1988 trata inclusive dos princípios que devem reger a administração pública e que, portanto, devem estar presentes no ambiente de trabalho das empresas públicas e de sua gestão. Estes aparecem de forma clara no artigo 37, que compõe o capítulo VII, que trata da administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] (Brasil, 1988).

Conforme visto acima, a legalidade e a impessoalidade figuram entre os primeiros

princípios caracterizando a gestão pública, contudo, com o passar dos anos, esta visão vem sendo modificada, devido à presença de gestores engajados no bem-estar dos acolhidos pela sua gestão, fazendo com que as práticas inerentes ao mundo corporativo privado adentrem nos processos de gestão das empresas públicas, incentivando cada vez mais à modernização dos processos e a busca pela eficiência e pela apresentação de resultados.

Com esta modernização da gestão pública em prol de uma eficiência quanto à satisfação das demandas advindas da sociedade tem-se favorecido o surgimento de situações de cobrança aos funcionários similares aos que são praticados nas empresas privadas. Por isso que este estudo se propôs a analisar como é trabalhado o aspecto emocional, a fim de se garantir a construção de um ambiente de trabalho harmonioso também na gestão pública.

3.3 Delineamentos Metodológicos

O presente artigo trata-se de um recorte teórico-metodológico da dissertação apresentada pela mesma autora na Universidade Federal de Pernambuco que teve como título “*O líder emocionalmente inteligente na Universidade Federal de Pernambuco - UFPE com base no programa Cultivating Emotional Balance (CEB®)*”. Desta forma, o tema recortado aqui foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo bibliográfica na qual se buscou entender a influência do CEB® na formação de lideranças com o intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho de funcionários da gestão pública. Assim, o estudo foi analítico de base qualitativa, pois se realizou uma análise da bibliografia comparada com as experiências atuais sobre as vivências na CEB® em ambientes públicos. Quanto ao método, utilizou-se o dedutivo-observacional, pois a pesquisa partiu do geral, vez que o CEB® já era realidade em empresas particulares para aplicar em um ambiente específico, analisando os fenômenos coexistentes de interações de uma maneira mais natural, para que a pesquisa não viesse a interferir na alteridade do outro.

Desta forma, a pesquisa contou com a participação de indivíduos acima de 18 anos de idade que realizaram voluntariamente o curso de capacitação em CEB®, como o curso foi online, analisou-se o público participante a fim de localizar um grupo focal para as entrevistas, desta forma o grupo escolhido contou com líderes presentes no quadro ativo de funcionários da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Já que a vontade interna era analisar a incidência do CEB® na gestão pública, criaram-se questionários on-line por meio da plataforma do Google Forms enviados via e-mail para os participantes do curso. Devido a ser de proveniência facultativa por parte dos servidores, o tamanho amostral abarcou o

quantitativo de 23 (vinte e três) pessoas, o equivalente aproximado de 3 (três) ou 4 (quatro) turmas CEB®. É válido ressaltar, com isso, que a aplicação da pesquisa respeitou os princípios éticos e seus critérios derivados.

Os instrumentos de coleta de dados foram compostos por questionário autoaplicável com 20 questões fechadas e suas respostas foram montadas numa escala do tipo *likert* de cinco pontos, com intuito de verificar quais efeitos gerados no desenvolvimento do equilíbrio emocional em líderes que participaram do Programa em relação a seus subordinados, no âmbito da UFPE, após a realização do Curso de Capacitação do CEB®. Os nomes dos respondentes foram mantidos em sigilo, sem qualquer tipo de exposição no decorrer da análise.

3.4 Análise dos resultados

Como posto durante o decorrer do desenvolvimento teórico, aqui apresentado, a importância desta análise foi dada ao destacar o líder enquanto motor fundamental no estímulo da qualidade de vida no trabalho de seus subordinados, desta forma, defende-se a utilização do *Cultivating Emotional Balance* como uma das metodologias diferenciais no transformar o ambiente público em um local acolhedor que minimize a aparição de doenças ocupacionais.

Neste sentido, a pergunta norteadora do questionário realizado era se os participantes exerciam ou já exerceram papel de liderança dentro dos mais variados setores existentes na UFPE, logo se restringe um pouco mais o universo metodológico, pois 6 (seis) dos respondentes não tiveram cargos com subordinados. Adentrando no teor das perguntas realizadas, deve-se destacar que as mesmas trabalhavam mais com o lado subjetivo dos entrevistados do que pelo lado objetivo, já que a ideia seria entender se efetivamente as práticas de CEB® foram ou poderiam ser aplicadas a gestão pública.

Por meio do entendimento já construído acerca do CEB®, espera-se do líder uma postura mais acolhedora que identifique as mais variadas emoções externalizadas por seus subordinados a fim de intervir da melhor maneira em cada situação. Para entender se tal percepção era notada a pergunta de número seis e de número nove buscaram compreender esta situação "*Eu entendo e sou paciente com alguém que está experimentando muitas emoções*", "*Eu lido com pessoas difíceis e situações tensas com diplomacia e tato (educação), não deixando o momento abalar*". Assim, como o CEB® estimula o uso de técnicas em prol da busca da felicidade através do equilíbrio emocional, percebendo desde cedo alterações

emocionais, pode o líder, acessar o Atlas e captar a melhor metodologia aplicável ao caso.

É sabido que os treinamentos realizados no curso, fruto dos ensinamentos expostos no programa se voltam para o desenvolvimento da atenção, com o propósito no foco, por meio da utilização de técnicas de concentração. O programa que também trabalha o cultivo de desejos e metas positivas geradores de bem-estar e satisfação, busca de maneira geral o desenvolvimento do autocontrole, da resiliência e do controle emocional, contudo, para que de fato o CEB® interfira positivamente no dia a dia da gestão pública, é de suma importância a continuidade da utilização de tais técnicas.

É válido ressaltar que os indivíduos trabalham de forma mais harmoniosa quando o ambiente lhe proporciona uma qualidade de vida, assim, não se deve deixar de notar que o líder também é um funcionário, logo, também necessita ter suas necessidades satisfeitas, ou seja, para que os subordinados se sintam bem no local onde exercem suas atividades, é importante que o ambiente seja propício para tal, já que quanto mais houver o cultivo de bem-estar mais as pessoas se tornam sensíveis a identificarem possíveis alterações. Com base neste entendimento, a pergunta número treze, *“Eu sou uma pessoa carinhosa e as pessoas parecem sentir isso de mim nas minhas palavras”*, estimula o líder a identificar se seus subordinados conseguem captar suas características, contudo é fundamental entender que na mesma medida em que o carinho é percebido, sentimentos adversos também são.

Estabelecendo uma análise paralela, mas sem fugir do foco aqui apresentado, é sabido que o espaço laboral é palco de diversos tipos de sentimentos, pois é difícil para os funcionários separarem os problemas enfrentados nos ambientes externos, vez que eles incomodam e residem no interno. Desta feita, o ambiente laboral torna-se espaço para o convívio do mundo sentimental de cada indivíduo que ali coexiste, e assim trabalhar tais situações é uma das bases do CEB®, tornando-se fundamental o enxergar do líder enquanto confiável, a pergunta de número dezoito, traz para esta análise a percepção do líder acerca desta recepção dos sentimentos de seus subordinados, *“Eu sou o tipo de pessoa que os outros colegas conversam sobre problemas pessoais abertamente”*.

Identificar o nível de confiança que os subordinados imprimem é fundamental para reforçar o papel do líder, assim como pontuado por Hunter no referencial teórico. Outro ponto a ser identificado para que a liderança flua e permita a construção de um ambiente saudável, é perceber as alterações internas de humor, a pergunta número três expressa esse olhar atento do líder quando busca identificar se *“Eu consigo perceber quando estou começando a perder a paciência ou quando meus pensamentos estão se tornando negativos”*, bem como a ausência da percepção instantânea, *“Eu sou impaciente e geralmente estou pressionando para apressar*

e agilizar as coisas”.

Como lidar com os sentimentos negativos que estão surgindo, também reflete os ensinamentos do CEB®, quando o líder mesmo em situações negativas consegue manter o equilíbrio emocional, como notado na pergunta cinco *"Eu permaneço positivo mesmo em momento difíceis, tentando ver o melhor da dificuldade"* que há a positividade, porém não a continuidade da mesma, já que apenas 47% dos respondentes conseguem manter a positividade, *"Eu me recupero rapidamente após algum revés (dificuldade), seja no trabalho ou na vida pessoal"* (pergunta número oito).

Voltando-se aos estudos clássicos de Goleman (1995) que elencou as cinco habilidades básicas (autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social), esta pergunta oito demonstra a necessidade de ser aprimorar os aspectos emocionais do líder para que as adversidades não interfiram na manutenção do equilíbrio laboral. Movendo-se pela preocupação de como os 47% mantém o equilíbrio e de como os demais retomam, é que o questionário buscou analisar a presença de uso de álcool ou remédios no auxílio ao relaxamento ou na hora de dormir. Perguntas como *“Já recorri ao álcool, tabaco ou remédios para relaxar, acalmar ou me divertir”* e *“Tenho dificuldade de relaxar no final de um dia difícil e de dormir a noite”* refletem a necessidade de se ter uma autoconsciência a fim identificar formas de superar as adversidades de maneira alternativa, porém saudável, para Goleman (2015) deve se ter:

uma compreensão profunda das próprias emoções, forças fraquezas, necessidades e impulsos”, sendo as pessoas com altos níveis de autoconsciência mais honestas consigo e com os outros, reconhecendo como os seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional. (Goleman, 2015, p. 14).

Desta forma, para Beber (2015) o ambiente laboral deve ser propício a proporcionar a qualidade de vida, logo é necessário desenvolver no líder um *“conjunto de habilidades e competências que estão aliados à capacidade de administrar os sentimentos, conhecer a si próprio, lidar com os sentimentos do outros e se colocarmos no lugar do outro”*; deste modo, o conhecimento próprio do líder é essencial para motivação e entendimento do seu liderado, e é essa percepção que o CEB® trás em suas premissas e implementações: a capacidade do indivíduo em perceber-se e avaliar-se.

Articulando os dados da pesquisa com o referencial bibliográfico aqui levantado, é possível pontuar a importância positiva que a capacitação de líderes com base no *Cultivating Emotional Balance* tem no proporcionar um ambiente laboral mais acessível e acolhedor para

os funcionários a fim de minimizar pressões trabalhistas relativas à produtividade diminuindo com isso a incidência de doenças laborais, a exemplo, o estresse ocupacional e a Síndrome de *Burnout*.

Desta maneira, é possível contemplar também as instruções normativas da NR 17, ao se pensar em formas de manter nos funcionários o sentimento de bem-estar, seja por atividades laborais, seja na integração entre eles. Neste sentido, finaliza-se esta análise, baseando-se na promoção dos equilíbrios conativo, equilíbrio cognitivo, equilíbrio emocional e equilíbrio atencional (Ekman, 2011) por meio do estímulo a utilização de métodos interventivos propostos pelo CEB®, como por exemplo, a meditação.

Considerações finais

Quando se analisa uma empresa ou um local de trabalho do setor público, nota-se que estes ambientes são formados por variados estilos de funcionários em interação, quanto mais este ambiente for motivador e acolhedor, mais as pessoas se sentem bem; mas se o ambiente for hostil, as pessoas se sentirão desmotivadas o que pode ocasionar o surgimento de doenças e estresses ocupacionais.

Analisando esta situação por meio da lente bibliográfica aqui exposta, sabe-se que os funcionários necessitam que seu ambiente de trabalho reflita emoções positivas, neutralizando situações adversas que possa vir a surgir, ou as que chegam com eles fruto dos relacionamentos pessoais. Nesta feita, a figura do líder imprime em si a responsabilidade de equilibrar emoções, apaziguar conflitos e motivar resultados, necessitando para tal, ter constantes capacitações e formações para que o lado carismático se sobressaia mais que o burocrático.

Neste sentido, defende-se aqui a aplicação de métodos e técnicas advindas do *Cultivating Emotional Balance*, já que este programa tem dentro de si a função de estimular a melhora produtiva pelo controle da capacidade emocional. Assim, além da necessidade da empresa se portar enquanto um ambiente receptivo para a aplicação das técnicas é necessário se ter um líder capaz de executá-las. A capacidade do líder, portanto, relaciona-se diretamente com sua inteligência emocional, pois cabe a ele controlar as emoções pessoais, identificar as emoções grupais, para que em cada caso, em cada meta, o grupo a ele subordinado seja amparado e estimulado de forma produtiva.

Analisando funcionários da Universidade Federal de Pernambuco, que figuram enquanto gestor ou líder observou-se o quanto é importante proporcionar a melhoria do bem-

estar dos funcionários destes ambientes, já que, mesmo estes não tendo as mesmas pressões das empresas privadas, eles também possuem o direito de ter um ambiente laboral saudável. Logo, defende-se a aplicação das metodologias do CEB® em espaços públicos como forma de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Desta forma, enxerga-se o *Cultivating Emotional Balance* como importante diferencial no prover a qualidade de vida, pois quanto mais o ambiente for acolhedor mais o funcionário gozará de saúde e estímulo para trabalhar cumprindo prazos e metas. De forma paralela aponta-se o preparo do líder, bem como o desenvolver de sua inteligência emocional como um diferencial na aplicação do CEB® e na melhoria das relações interpessoais nos ambientes laborais, devendo, portanto, ter sua aplicação contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente às informações expostas, é importante pontuar que quando se analisa o ambiente de trabalho, diversas possibilidades de análises podem ser pontuadas, porém figura-se enquanto a mais importante o entendimento do papel social do trabalho na vida das pessoas. Para entender o papel social, deve, primeiramente, entender que ter trabalho é um direito social e como tal contribui para a promoção da dignidade humana do trabalhador, assim, o espaço laboral torna-se acima de tudo, um local onde as relações sociais são afloradas.

Desta forma, quando mais o espaço laboral for aconchegante, mais o indivíduo se sentirá bem em ali permanecer, o que motiva a execução satisfatória do trabalho do mesmo. Assim, aponta-se a preocupação com a qualidade de vida no trabalho como importante motor na alteração do clima organizacional da empresa, ou seja, é de suma importância para estimular um bom desenvolvimento profissional, que se procure elevar a autoestima dos indivíduos interagindo-o com boas condições laborais.

Neste sentido, aponta-se a importância de um líder inteligente e que faça uso dos programas do *Cultivating Emotional Balance*, não se isentando de suas responsabilidades, mas como forma de equilibrar as emoções em jogo no ambiente laboral. Ou seja, defende-se aqui a utilização de programas do CEB® dentro dos ambientes de gestão pública no intuito de estimular o controle emocional dos funcionários por meio de técnicas e mudanças atitudinais.

Para que tal situação se concretize no dia a dia das empresas públicas é necessária a existência de líderes emocionalmente responsáveis em promover a qualidade de vida no trabalho de cada servidor, diminuindo as pressões laborais e aumentando as recompensas dos trabalhos bem feitos. Neste diapasão, notou-se que quanto mais tecnológico é o ambiente da empresa mais a necessidade de se promover interações sociais, pois as organizações burocráticas vetam os relacionamentos interpessoais produzindo ambientes tóxicos ao bem-estar cotidiano.

Como a importância, portanto, é promover um ambiente laboral sadio que estimule o progresso institucional, aponta-se o *Cultivating Emotional Balance*, como sendo o programa responsável por aumentar o bem-estar na mesma medida em que estimula a qualidade de vida laboral. Desta feita, enxerga-se a importância de um olhar atento às práticas que aumentem o QVT e conseqüentemente a motivação e o estímulo interno de cada funcionário.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L.G. de; & Limongi-França, A.C. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n.2.p. 40-51, abr/jun.
- Amatuzzi, M. M. (1989). *O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos*. Rio de Janeiro: Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, V.41 n.4, pp.88-95, set/nov.
- Aquino, A. S., & Fernandes, A. C. P. (2013). Qualidade de vida no trabalho. *Journal Health Science*, 3 (1), 53-58.
- Atlas das Emoções. Recuperado em 8 junho, 2021 de: <http://atlasofemotions.org/#triggers/>.
- Bateman, T., & Snell, S. A (1998). *Administração, construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Beber, A. (2015). *A importância da inteligência emocional na liderança*. Recuperado em 19 junho, 2021 de: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-inteligencia-emocional/>.
- Berlinguer, G. (1993) A relação entre saúde e trabalho do ponto de vista bioético. *Saúde e Sociedade*, 2.101- 134.
- Borsoi, Izabel Cristina Ferreira (2007). Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & Sociedade*, 19, 2007. Recuperado de 20 junho, 2021 em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400014>.
- Brighenti, G. C.; Silva, A. B.; & Fernandes, C. B. (2002). Qualidade e vida no trabalho: um estudo dos fatores e dimensões presentes e percebidas na central e relacionamento com os clientes da TIM celular de Santa Catarina. In: *Anais XXVI*. Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração. Salvador, BA: ANPAD.
- Brasil. (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- Brasil. (1979). NR - Normas Regulamentadoras. *NR 17 - Ergonomia (117.000-7)*. Recuperado em 10 junho, 2021 de: https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-17.pdf.
- Campos, G. (2019). *A relevância da inteligência emocional no exercício da liderança*. Recuperado em 20 junho, 2021 de: <https://administradores.com.br/artigos/a-relevancia-da-inteligencia-emocional-no-exercicio-da-lideranca#:~:text=Um%20%C3%ADder%20com%20intelig%C3%Aancia%20emocional,seus%20seguidores%20a%20agir%20da>.
- Ceb Brasil. Recuperado em junho, 2021 de: <https://cebbrasil.net.br/ceb/>.
- Chiavenato, I. (1985). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo, Editora Campus.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Codo, W., & Vasques-Menezes, I. (1999) *Burnout: Síndrome da desistência*. In: CODO, W. (Ed.). *Educação: Carinho e trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Davis, K.; & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.

Dejours, C. (1993). *Pour une Clinique de la Médiation entre Psychanalyse et Politique: la Psychodynamique du Travail*. Recuperado em 15 jul. 2021 de: <http://mapageweb.umontreal.ca/scarfond/T3/3-Dejours.pdf>.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5 (1), 1-31.

Ekman, P. (2011). *A linguagem das emoções: revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor*. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel.

Era. (2012). Estresse ocupacional: algumas abordagens de intervenção. *ERA- Ética e Realidade Atual*. Recuperado em 10 junho, 2021 de: <http://era.org.br/?p=2591>.

Etzioni, Amitai. (1964). *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira.

Faulds, Danna. (2020). *Cultivating Emotional Balance - In An Unbalancing Time*. Be Worlds Ahead: Florida International University.

Fernandes, E.C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 3.ed. Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, M.C.; & Mendes, A. M. (2004). 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* (pp.1-7). Brasília: Empresa X.

Freitas, N. G., & Rodrigues, M. G. (2008). *Uma Reflexão Sobre Liderança e Motivação Sob Enfoque Organizacional*. Recuperado em 29 maio, 2021 de: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf.

Galeazzi, Irene. (2006). Precarização do trabalho. In: Cattani, Antonio David & holzmann, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*, Porto Alegre: UFRGS Editora.

Grandjean, E. (1998). *Manual de Ergonomia: Adaptando o Trabalho ao Homem*. Porto

Alegre: Artmed.

Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Tradução: Domingos DeMasi. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2002). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva.

Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Tradução: Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2018). *A arte da meditação: um guia para a meditação*. Rio de Janeiro: Sextante.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 2, pp. 159-170.

Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor: Os princípios da liderança de O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Joseph, S., Linley, P. A., Hardwood, J., Lewis, C. A., & Mccollam, P. (2004). Rapid assessment of well-being: The Short Depression-Happiness Scale (SDHS). *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 77 (4), 463-478.

Lima, E. O. (1997). *Qualidade de vida no trabalho no processo de formalização organizacional: um estudo de duas organizações do ramo têxtil-confeccionista de Blumenau (SC)*. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Ilha de Santa Catarina.

Loudoun, R., & Townsend, K. (2017). Implementing health promotion programs in the 131 Australian construction industry: Levers and agents for change. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24 (2), 260-274.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.

Matos, F. G. (1997). *Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makron Books.

Mazzucco, G. D. (1999). *Qualidade de vida no trabalho – Gerencial de uma indústria do setor cerâmico Catarinense*. Dissertação (Mestrado) - Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Melo, Raimundo Simão de. (2019). Transtornos mentais estão cada vez mais presentes no trabalho. Reflexões Trabalhista, *Revista Consultor Jurídico*. Recuperado em 20 junho, 2021 de: <https://www.conjur.com.br/2019-mar-08/reflexoes-trabalhistas-transtornos-mentais-cada-vez-presentes-trabalho>.

Mendes, R. (1988). O impacto dos efeitos da ocupação sobre a saúde de trabalhadores: I. Morbidade. *Rev. Saúde Pública* [online], 22 (4), 311-326.

Mendes, A. M. (Org.). (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mundadm. (2013). *O estresse ocupacional dentro das empresas, uma preocupação a mais para os gestores*. Recuperado em 05 junho, 2021 de: <https://mundadm.blogspot.com/2013/07/o-estresse-ocupacional-dentro-das.html>.

Nadler, David A.; & Lawler, Edward E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, EUA: American Management Association, v.11, pp.20-30.

Paludo, S.S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 36 (17), 9-20.

Queiroz, F. L. V. (2014). *Qualidade de vida no trabalho (QVT): estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte*. 130 f. [Monografia] (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Quirino, Tarcizio Rego; & Xavier, Odiva Silva. (1987). Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. *In: Revista de Administração*, São Paulo: USP, v.22, pp.71-82.

Robbins, S.P. (1999). *Comportamento Organizacional*. 8.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Rodrigues, M. V. C. (1994). *Qualidade de vida, qualidade do trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Rodrigues, MCV. (1991). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Fundação Edson Queirós: Fortaleza.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, [S.l.], 57 (6), 1069-1081.

Ryff, C. D. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83, 10-28.

Sampaio, J. J. C., & Messias, E. L. M. (2002). A epidemiologia em saúde mental e trabalho. *In: JACQUES, M. da G.; CODO, W. (Eds.). Saúde mental e trabalho: Leituras*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Sato, L. (1991). *Abordagem Psicossocial do Trabalho Penoso: Estudo de Caso de Motoristas de Ônibus Urbano*. [Dissertação de mestrado]. Programa de Estudos Pós Graduados em Psicologia Social, PUC, São Paulo.

Seligman, M. E. P. (2004). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Selye, H. (2002). Stress: A tensão da vida. São Paulo: IBRASA. *In: Abreu, K. L.de, Stoll, I., Ramos, L. S., Baumgardt, R. A., & Kristense, C. H. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. Psicol. cienc. prof.* 22 (2), Brasília.

Silva, E. (2012) *O estresse ocupacional dentro das empresas, uma preocupação a mais para*

os gestores. Recuperado em 30 maio, 2021 de: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-estresse-ocupacional-dentro-das-empresas-uma-preocupacao-a-mais-para-os-gestores/66969/>.

Silva, Caroline Machado Castilhos da, Peixoto, Roberta Ramalho, & Batista, Jose Mauro Ruiz. (2011). A influência da Liderança na Motivação da Equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*. Universidade Castelo Branco, (pp. 195-206), 13 (13). Recuperado em 27 maio, 2021 de: https://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf.

Tannenbaum, A. S. (1976). *Psicologia social das organizações do trabalho*. São Paulo: Atlas.

Tolfo, S. R.; & Piccini, V. C. (1998). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. In: *Anais XXII*. Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD.

Vasapollo, Luciano. (2006). O trabalho atípico e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista. In: Antunes, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo.

Vergara, Sylvia Constant. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 5.ed.São Paulo: Altas.

Wahrich, B. M. (1986). *Uma análise das teorias de organizações*. Rio de Janeiro: FGV.

Walton, R.E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan Management*, 15(1), pp. 11-21.

Weber, Max. (1982). *Ensaio de Sociologia*. 5ª ed. Rio de Janeiro, LTC.

Weiss, D. (1991). *Motivação e resultado - Como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel.

Zanelli, J. C. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

Zavattaro, H. A. (1999). *A qualidade de vida no trabalho de profissionais da área de informática: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANEXO A – PESQUISA REALIZADA

Quadro 1 – Perguntas norteadora da pesquisa

X. Eu já fui (já tive) ou sou (ou estou) em algum cargo que tenha subordinados no trabalho ou fora dele (Igreja, clube ou associação, por exemplo):	SIM		ou	NÃO	
---	-----	--	----	-----	--

Quadro 2 – Perguntas apresentadas na pesquisa como um todo

	Sempre	Geralmente	Às vezes	Raramente	Nunca
1. Eu consigo perceber quais emoções estou sentindo e porque as estou sentindo.					
2. Eu consigo perceber quando minhas emoções estão afetando meu desempenho.					
3. Eu consigo perceber quando estou começando a perder a paciência ou quando meus pensamentos estão se tornando negativos.					
4. Eu lido tranquilamente com múltiplas demandas, alterações de prioridades e mudanças rápidas.					
5. Eu permaneço positivo mesmo em momentos difíceis, tentando ver o melhor da dificuldade.					
6. Eu entendo e sou paciente com alguém que está experimentando muitas emoções.					
7. Pratico algum exercício que auxilie o meu emocional (Meditação, Pilates, SPA ou caminhada, por exemplo)					
8. Eu me recupero rapidamente após algum revés, seja no trabalho ou na vida pessoal.					
9. Eu lido com pessoas difíceis e situações tensas com diplomacia e tato, não deixando o momento abalar.					
10. Eu busco objetivos além do que é exigido ou esperado de mim. Por esse motivo eu sempre me capacito.					
11. Quando há um problema difícil para eu solucionar sozinho(a), não tenho problemas em pedir ajuda.					
12. Já recorri ao álcool, tabaco ou remédios para relaxar me acalmar ou me divertir.					
13. Eu sou uma pessoa carinhosa e as pessoas parecem sentir isso de mim e nas minhas palavras.					
14. Pratico exercício físico para auxiliar no extravasamento emocional (Academia ou corrida, por exemplo).					
15. Quando precisam de mim eu estou sempre disposto a ajudar mesmo não tendo habilidade com a área.					
16. A meditação me ajuda (me ajudou) a expulsar sentimentos ruins ou em momentos de dificuldade.					
17. Tenho dificuldade de relaxar no final de um dia difícil e de dormir à noite.					
18. Eu sou o tipo de pessoa que os outros colegas conversam sobre problemas pessoais abertamente.					
19. Eu sou impaciente e geralmente estou pressionando para apressar e agilizar as coisas.					